

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

EAP. DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**La gestión de la comunicación interna como medio
estratégico para fomentar la cultura organizacional en
la empresa CONFIPERÚ**

INFORME PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación
Social

AUTOR

Luz María MAMANI CADILLO

ASESOR

Franz PORTUGAL BERNEDO

Lima - Perú

2015

A mis queridos abuelos, Ignacio Cadillo Sigüeñas y María Flores Huamaní, que confiaron siempre en mí y me enseñaron a vivir mis sueños.

«La comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece».

Alejandra Brandolini, Martín González y Natalia Hopkins

ÍNDICE

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	
EL QUEHACER PROFESIONAL	16
1.1 Identificación del quehacer profesional.....	16
1.1.1 Origen de la comunicación interna en Confiperú.....	16
1.1.2 El quehacer profesional en el Área de Comunicación Interna.....	17
1.2 Organización donde se realizó el quehacer profesional.....	19
1.2.1 Historia.....	19
1.2.2 Visión y Misión.....	20
1.2.3 Valores.....	21
1.2.4 Pilares estratégicos.....	21
1.3 Objetivos del quehacer profesional.....	22
1.4 Público objetivo.....	22
1.5 Funciones profesionales, operativas, oficiales y extraoficiales....	22
1.5.1 Funciones profesionales.....	23
1.5.2 Funciones operativas.....	23
1.5.3 Funciones oficiales y extraoficiales.....	24
1.6 Estrategias de trabajo.....	26

CAPÍTULO II

LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	30
2.1 Objeto de la sistematización.....	30
2.2 Objetivos de la sistematización.....	31
2.3 Espacio temporal.....	32

CAPÍTULO III

EJES TEMÁTICOS DE SISTEMATIZACIÓN.....	33
3.1 Comunicación interna.....	33
3.1.1 Estrategia de comunicación.....	37
3.2 Cultura organizacional.....	38
3.3 Identidad corporativa.....	42
3.4 Comportamiento organizacional.....	45

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	49
4.1 Confiperú y su relación con el grupo Confiteca.....	49
4.2 Gestión de la comunicación interna en Confiperú.....	50
4.2.1 Análisis FODA del Área de Comunicación Interna.....	51
4.2.2 Primer estudio de impacto de los medios internos.....	57
4.2.3 Estudio de expectativas para la celebración del décimo quinto aniversario...	57
4.2.4 Encuesta de percepción de la revista Mi Confí.....	59

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	61
5.1 Descripción.....	61
5.2 Contexto general de la experiencia.....	62
5.3 Análisis de la experiencia.....	66
5.3.1 Estudio del público interno.....	67
5.3.2 Diagnóstico de la gestión de la comunicación interna en Confiperú.....	72
A. Primera encuesta de medición de impacto de los medios internos en el 2009.....	72
5.3.3 Creación del manual de identidad visual.....	79
A. Intranet Mi Confi.....	80
B. Revista Mi Confi.....	81
C. Videonoticiero Mi Confi.....	84
D. Periódico Mural Mi Confi.....	85
E. Correo electrónico.....	86
5.3.4 Diagnóstico de la cultura organizacional.....	86
5.3.5 Planes de comunicación de los eventos con mayor alcance.....	88
A. Gestión y posicionamiento del sentido de pertenencia en el décimo quinto aniversario.....	88
5.3.6 Propuesta de un nuevo medio.....	106
A. Estudio de opinión de familias de la revista Mi Confi.....	107

CAPÍTULO VI

BALANCE DE LA EXPERIENCIA.....	112
6.1 Lecciones aprendidas.....	112
6.2 Problemas y tareas pendientes.....	113

6.3	Aportes.....	114
6.3.1	A nivel teórico-conceptual.....	114
6.3.2	A nivel técnico-instrumental.....	115
6.3.3	A nivel social.....	116
CONCLUSIONES.....		118
RECOMENDACIONES.....		121
BIBLIOGRAFÍA.....		123
Apéndice 1: Entrevista al gerente de Recursos Humanos.....		128
Apéndice 2: Encuesta de medición de impacto de los medios internos.....		130
Apéndice 3: Encuesta de expectativa de aniversario N°15.....		132
Apéndice 4: Encuesta de evaluación de revista Mi Confi.....		134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Presentación gráfica de la Corporación Confiteca.....	50
Figura 2:	Portal de la intranet de Confiperú.....	81
Figura 3:	Portada de la revista Mi Confi.....	84
Figura 4:	Portada de video noticiero Mi Confi.....	85
Figura 5:	Afiche de difusión de la “Cajita del orgullo”.....	94
Figura 6:	Afiche de difusión de la participación de la “Cajita del orgullo” en la sede Chorrillos.....	96
Figura 7:	Afiche de difusión de la participación de la “Cajita del orgullo” en la sede Ventanilla	97

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1:	Entrega de revista en la sede de Ventanilla.....	29
Fotografía 2:	Periódico mural Mi Confi.....	86
Fotografía 3:	Celebración del décimo quinto aniversario.....	99
Fotografía 4:	Entrega de diploma de promoción junto a la gerente general, Corina Segundo.....	100
Fotografía 5:	Equipo de Chichiste en el aniversario décimo quinto de Confiperú...	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Población por edad.....	68
Gráfico 2: Población por área de trabajo.....	69
Gráfico 3: Población por ubicación geográfica.....	70
Gráfico 4: Población por grado de instrucción.....	71
Gráfico 5: Barra de presentación sobre el medio más efectivo.....	75
Gráfico 6: Barra de presentación del medio que más gusta informarse por sedes.....	76
Gráfico 7: Barra comparativa por sedes sobre el uso de intranet.....	77
Gráfico 8: Barra comparativa sobre opinión de las noticias por sedes.....	78
Gráfico 9: Barra comparativa por interés de noticias por sedes.....	78
Gráfico 10: Barra comparativa de satisfacción sobre los eventos por sedes.....	79
Gráfico 11: Presentación de tiempo laboral.....	91
Gráfico 12: Presentación de lo que más gustó del décimo cuarto aniversario.....	92
Gráfico 13: Presentación de lo que menos gustó del décimo cuarto aniversario.....	93
Gráfico 14: Presentación de las actividades que le gustarían al personal para del décimo quinto aniversario.....	93
Gráfico 15: Barra de presentación de gustos por secciones.....	104
Gráfico 16: Barra de presentación sobre la sección de la revista que menos le gusta al personal.....	105
Gráfico 17: Torta representativa de participación en sorteos.....	106
Gráfico 18: Torta representativa de gusto por la revista.....	107
Gráfico 19: Torta representativa de recepción de la revista en casa.....	108
Gráfico 20: Torta de lectura de revista.....	109
Gráfico 21: Barra representativa de gustos por secciones.....	110
Gráfico 22: Torta de participación a sorteos.....	111

Gráfico 23: Torta representativa de gusto por la revista.....	111
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de presentación del FODA del Área de Comunicación Interna

Tabla 2: Tabla comparativa de respuestas de la encuesta

Tabla 3: Principales razones de la “Cajita del orgullo”

RESUMEN

El presente estudio permite identificar y revalorar el recurso estratégico de la gestión de la comunicación interna, identificando las principales estrategias de comunicación que tenían la finalidad de fomentar la identidad y cultura organizacional en la empresa Confiperú.

Como parte del levantamiento del estudio se realizó entrevistas a los líderes de la organización, así como se presentará los planes de comunicación, estudios y evaluación de las estrategias implementadas en el periodo del 2009 al 2011 en el área de Comunicación Interna en dicha empresa. Asimismo, se presenta un análisis crítico de las estrategias y los estudios de cultura organizacional realizados por la informante. De esta manera, se presenta la estrategia macro de la institución, la cual es, fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores de Confiperú.

Finalmente, se mostrará encuestas de evaluación de las principales acciones comunicacionales, respondiendo a los objetivos institucionales, así como una serie de estudios realizados a la gestión en la temporada de estudio del presente informe.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha resaltado el papel de la comunicación interna en el desarrollo y permanencia de las organizaciones en el mercado, pues dichas organizaciones están constituidas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse, ya sea de forma verbal, escrita o gestual, en un proceso de interacción en el que cualquiera de los miembros de la organización puede tanto emitir como recibir mensajes. En ese sentido, es necesario que la gestión de la comunicación interna parta de un planeamiento estratégico que garantice la efectividad de la transmisión de los mensajes dentro de la organización.

En este creciente apogeo de la comunicación interna, se propone ampliar sus estudios, específicamente, en lo concerniente a su planeamiento y a los resultados que hacen posible su buena gestión. En este contexto, se presenta este informe con la finalidad de exponer las acciones comunicacionales que se propusieron y ejecutaron por la autora de esta investigación, y que respondieron a los objetivos organizacionales.

Este informe propone revalorar el recurso estratégico de la comunicación interna; es decir, busca destacar la importancia de una comunicación interna planificada la cual dota de sentido a una serie de acciones que se proponen para desarrollarla y responden a un objetivo general. Es importante recalcar que, durante la gestión de la comunicación interna, cuando se evidencie la reformulación de acciones o se recoja información para evidenciar, de alguna manera, el cumplimiento de dichos objetivos encargados, se deberá tener en cuenta la adaptación a la realidad o necesidad propia de cada organización.

Teniendo como preámbulo estos puntos, este informe presentará las primeras iniciativas en formulación de estrategias en comunicación considerando el contexto académico, social y político en que se desarrolla la experiencia de quien suscribe este trabajo. En ese sentido la sistematización que se realiza en el presente informe muestra la articulación entre la teoría impartida durante la formación universitaria y el quehacer profesional de la investigadora. Al respecto, es importante mencionar que en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) estipula que una de las áreas en las que se puede especializar un comunicador social es la comunicación organizacional. Esta especialidad desarrolla, entre otras temáticas, la comunicación interna, la cual es objeto de este estudio.

El desempeño de la investigadora durante sus prácticas profesionales y propiamente de su actividad profesional en la gestión de la comunicación interna de la empresa Confiperú durante los años 2009 y 2011 constituye la fuente de análisis del presente estudio. En ese sentido, se expondrán las particularidades encontradas al proponer las estrategias de comunicación.

Las preguntas que busca responder esta investigación son las siguientes: ¿cómo la gestión de la comunicación interna ha intervenido en el cumplimiento de los objetivos de la organización?, ¿cómo la comunicación interna aporta a la generación del sentido de pertenencia y en el comportamiento organizacional?

En búsqueda de las respuestas a dichas interrogantes, se realizará un análisis de las principales acciones y estrategias que se implementaron al identificar las necesidades comunicativas más prioritarias y, sobre todo, como cumplimiento a la labor de organización que se le encargó al área de comunicaciones, la cual consistía en posicionar y mantener la

cultura organizacional en Confiperú, dicho en otras palabras, fomentar en los colaboradores el sentido de pertenencia a la empresa Confiperú.

En el primer capítulo, se describirá el escenario del quehacer profesional, es decir, una breve descripción de la organización donde se desarrolló la experiencia. Para ello, se presentará su historia, misión, visión y valores. Además, se explicarán las estrategias comunicacionales que se implementaron durante el periodo de las prácticas profesionales en la misma.

En el segundo capítulo, se presentará el objeto y objetivo de la sistematización, la prioridad de la misma, así como también el tiempo de análisis de la experiencia. Luego, en el tercer capítulo se desarrollarán los ejes temáticos considerados durante el quehacer profesional. De esta manera, se expondrán los conceptos y postulados que sustentan este informe profesional. Asimismo, en el cuarto capítulo, se describirá y analizará la metodología por la que se ha optado para recoger la documentación de esta experiencia. Las principales técnicas que se utilizaron fueron entrevistas y encuestas a las personas que constituyen la muestra de este estudio.

En el quinto capítulo, se presentarán los resultados de la sistematización de la experiencia. Para ello, se analizarán los contextos y estrategias comunicativas que se emplearon para cumplir las metas demandadas por Confiperú a la luz de los ejes temáticos desarrollados en el tercer capítulo.

Finalmente, en el sexto capítulo, se expondrán las lecciones aprendidas de la experiencia laboral a la que se ha hecho referencia en todo el trabajo, así como

recomendaciones producto del análisis realizado en el capítulo anterior. También, se señalarán los problemas que se presentaron en el desarrollo de dicha experiencia.

En resumen, en este informe presentará los aciertos y desaciertos que surgieron en las propuestas de comunicación que se buscaba implementar como parte del quehacer profesional de quien suscribe este informe con la finalidad de que todo ello constituya un aporte para futuros profesionales que seguirán apostando por esta ya no tan nueva especialidad que poco a poco va haciendo su camino en las organizaciones.

CAPÍTULO I

EL QUEHACER PROFESIONAL

1.1 Identificación del quehacer profesional

1.1.1 Origen de comunicación interna en Confiperú

Para el año 2009, luego de egresar de la UNMSM, quien suscribe este trabajo buscó una empresa donde pueda realizar las prácticas profesionales, específicamente en el Área de Comunicación Interna. Lo encontrado no necesariamente respondió a las expectativas iniciales. Esto se debió a que, en ese entonces, las empresas no tenían aún la demanda del perfil de los comunicadores organizacionales y, mucho menos, de la especialidad a la que se postulaba. Luego de varias entrevistas y mapeos de empresas para poder realizar las prácticas profesionales, se obtuvo el ingreso a Confiperú, una empresa mediana de consumo masivo, especializada en producción y comercialización de marcas reconocidas en el Perú, la cual contaba, en ese periodo, con 500 colaboradores.

En ese tiempo, el Área de Comunicación Interna, que formaba parte de la Gerencia de Recursos Humanos, era nueva. Tuvo su origen en el 2006. Es importante recordar que, en estos años, solo algunas empresas, principalmente transnacionales o las grandes empresas, apostaban por la gestión de la comunicación interna. Asimismo, en el mercado, no existía aún personal capacitado o que siguiera el perfil solicitado para estos puestos. En este contexto, Confiperú asume un nuevo reto: implementar el Área de Comunicación Interna. Esta estuvo a cargo de una comunicadora cuya especialidad era el periodismo; no obstante, poco a poco, fue conociendo y desarrollando la comunicación interna. Para ello, fue

identificando las necesidades comunicativas de la organización y respondiendo de manera inmediata a ellas. Así, se gestó una nueva demanda de perfiles más especializados en el tema de la comunicación organizacional, por la cual la autora de esta investigación tuvo la oportunidad de participar y poner en práctica los conocimientos que le fueron impartidos en la Universidad.

1.1.2 El quehacer profesional en el Área de Comunicación Interna

En el desarrollo del quehacer profesional, inicialmente, se asumió el puesto de practicante profesional del Área de Comunicación Interna durante el periodo 2009-2010. Luego, hasta el 2011, se asumió el cargo de asistente de Comunicación Interna, cuya labor fue implementar la intervención de la comunicación interna en la organización a través de acciones que buscaban fomentar diversas estrategias con propósitos concretos y acordes a los objetivos de la organización. También, se buscó evaluar dichas estrategias para demostrar su eficacia con resultados.

De esta manera, fueron varias iniciativas que comenzaron con una propuesta gráfica: proponer una imagen coherente y definida de los medios. Además, se definió un lenguaje conciso y directo en el discurso que se emitían en los negocios. Asimismo, se produjo un cambio visual en los medios institucionales y en todas las piezas gráficas que se utilizaban en la organización. La importancia de unificar la imagen visual de la organización fue tan importante que se creó el manual de identidad institucional, con el cual se uniformizó el uso del logo y los colores institucionales de Confiperú. Esto permitió que se pueda trabajar de una mejor manera la imagen visual de la empresa en los diferentes medios, tanto internos como externos.

Otra de las responsabilidades asignadas fue elaborar la revista institucional, tanto el diseño como el contenido. Para ello se emplearon y seleccionaron mensajes alineados a la estrategia de la organización analizando el público interno y sus hábitos de consumo de comunicación en medios internos.

También, se afianzó el vínculo entre el público interno y la empresa a través de diferentes estrategias comunicacionales. Así, se fomentó el contacto directo con el público interno en todos los procesos de comunicación y se difundió la cultura de la empresa. Del mismo modo, se consolidó el sistema de valores y creencias por medio de la inducción. Asimismo, se segmentó al público interno para implementar con mayor eficacia las estrategias comunicacionales.

De igual forma, se ha fomentado el posicionamiento de la identidad corporativa y para ello se planificó el calendario anual de eventos y se ejecutaron estas actividades con el fin de promover el sentido de pertenencia a Confiperú.

No obstante, durante esta experiencia, se presentaron algunas limitaciones, debido a que esta era un área nueva. Una de ellas fue no contar con un manual organizacional de funciones (MOF). Si bien existía una relación de funciones propias del área, estas poco a poco se fueron complejizando conforme se obtenían diferentes perspectivas de los profesionales que constituían el equipo. Quien suscribe esta investigación contaba con la especialización en comunicación organizacional y con los conocimientos teóricos de las principales acciones y aportes de la gestión en la comunicación. Esto permitió a que se le brinde a la organización nuevas iniciativas e ideas para mejorar e implementar las estrategias comunicativas, así como

para posicionar el sentido de pertenencia, principal objetivo de la institución que fue encargado a esta nueva área.

1.2 Organización donde se realizó el quehacer profesional

La organización donde se llevó a cabo la experiencia profesional que es materia de esta investigación es Confiperú S.A.

1.2.1 Historia

En 1994, se constituye la empresa Distribuidora de Confites Peruanos (Dicoper S.A.), empresa distribuidora de Confiteca en el Perú. Esta fue el antecedente de la actual empresa Confiperú S.A., que en 1995 se logra constituir con las primeras acciones de distribución y un mínimo de producción.

En sus inicios, se distribuían, por un lado, productos importados de Confiteca, como Huevitos, Agogó, Kataboom, Bolimbo y American Tofees, y, por otro lado, los productos producidos por Confiperú S.A., tales como Globo Pop, Boogie, Chichiste, Kachipum y Tumix. También, se distribuían productos de terceros, como chocolates Ferrero y Negusa, medias Ingesa, cigarros Tobacco, kiwicha procesada por la marca Kiwigen, *snacks* de Carter y néctares Unanm.

Luego, en el 2002 se adquiere el local ubicado en el jirón Comunidad Industrial 250 de la urbanización La Villa, en el distrito de Chorrillos, donde, hasta la actualidad, funciona el almacén principal de productos terminados y las oficinas administrativas. Asimismo, se compró la planta productiva ubicada en Ventanilla.

En el 2003, se abrieron nuevas sedes de ventas en Trujillo, Chiclayo, Arequipa con un grupo de vendedores regionales, los cuales se dedicaron al desarrollo de 11 marcas, innovación en los productos y la distribución masiva cuya misión fue presentar los productos que gratificaran emocional y sensorialmente al consumidor.

Después, para ser una empresa de alta calidad, Confiperú implementa el sistema HACCP, el cual se refiere a la inocuidad de productos, mejora la infraestructura de la fábrica y capacita a todo el personal involucrado.

En el 2009, Confiperú tuvo 550 colaboradores, de los cuales 290 realizaban labores de producción en el local de Ventanilla, 187 en ventas y administración en Chorrillos y 73 solo en ventas en las sucursales ubicadas en Chiclayo, Trujillo y Arequipa.

Asimismo, es importante mencionar que Confiperú hasta ahora no ha presentado organizaciones o sindicato de trabajadores, lo cual evidencia la eficiente gestión de Recursos Humanos y de la intervención de la comunicación interna.

1.2.2 Visión y misión

Visión:

Seremos una comunidad de clase mundial que deslumbra permanentemente a nuestro consumidor sustentada en un equipo humano que disfruta lo que hace con valores morales y organizacionales sólidos.

Misión:

Existimos para generar experiencias de consumo que gratifiquen emocional y sensorialmente a nuestros consumidores a través de la innovación, disponibilidad y desarrollo de nuestras marcas, en un ambiente agradable; asimismo, con una operación rentable, en crecimiento y bajo costo.

1.2.3 Valores

Los valores difundidos en la inducción dirigida a todo el personal ingresante a Confiperú, establecidos en el Manual de Ética del 2009, son los siguientes:

- ✓ Honestidad
- ✓ Equidad
- ✓ Sencillez
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Respeto
- ✓ Autocrítica

1.2.4 Pilares estratégicos

Se les llama así porque fueron las bases estratégicas para el éxito organizacional de Confiperú; pues contribuyeron con el posicionamiento organizacional y cultural. También eran difundidos por medio de la inducción y estaban incluidos en el Manual de Ética del 2009 de la organización. A continuación se mencionan estos pilares:

- ✓ Orientada al consumidor
- ✓ Humanista

- ✓ Creativa y dinámica
- ✓ Exitosa
- ✓ Clima laboral óptimo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Distribución Masiva
- ✓ Desarrollo de marcas

1.3 Objetivos del quehacer profesional

- Gestionar la comunicación interna como promotora de la cultura e identidad organizacional de la empresa Confiperú a través de la elaboración de estrategias de comunicación adaptadas a los públicos internos
- Mantener y mejorar el sentido de pertenencia en los colaboradores y alinearlos a la estrategia de negocio de Confiperú
- Desarrollar la identidad corporativa por medio de la difusión de mensajes en los eventos internos, en los cuales se transmita el concepto de una buena empresa para trabajar
- Desarrollar actividades de responsabilidad social con el público interno

1.4 Público objetivo

El público objetivo, también llamado público interno, es el que se verá afectado por los mensajes emitidos por el Área de Comunicación Interna. Está compuesto por 550 personas ubicadas en diferentes sedes a nivel nacional.

1.5 Funciones profesionales, operativas, oficiales y extraoficiales

En un primer momento, el Área de Comunicación Interna tenía funciones delimitadas, pero no estaban reglamentadas en un manual organizacional de funciones (MOF). No contar con este documento sirvió para poder experimentar todos los procesos y expresiones donde interviene la comunicación, desde el diseño hasta la implementación de estrategias de comunicación interna para posicionar y generar el sentido de pertenencia en la organización. Asimismo, permitió ser el soporte de las diferentes acciones de la gestión de Recursos Humanos.

1.5.1 Funciones profesionales

Cuando se ingresó al Área de Comunicación Interna, las funciones eran las siguientes:

- Actualizar los medios internos (periódico mural, intranet) para mantener informados al público objetivo
- Proponer, gestionar y ejecutar la organización de eventos internos que promuevan la cultura organizacional de la empresa
- Implementar e innovar las estrategias de comunicación interna en la organización
- Generar y mantener el sentido de pertenencia en los colaboradores por medio de la inducción (misión, visión y valores)
- Proponer y ejecutar actividades que fomenten el buen clima laboral y la responsabilidad social en los colaboradores de la organización

1.5.2 Funciones operativas

Como parte del crecimiento profesional y del proceso de aprendizaje, se propuso y ejecutó funciones que enriquezcan las acciones de comunicación interna, como cambiar la

imagen de los medios internos, y proponer temáticas y líneas gráficas para los eventos que guarden relación y sentido. De esta manera, se garantizó una mejor propuesta de transmisión de los mensajes como realmente se deseaba.

A continuación se describen las funciones operativas que se desarrollaron:

- Elaborar nuevos formatos que apoyen la difusión o actividades propias de la Gerencia de Recursos Humanos y del Área de Comunicación Interna
- Proponer, diagramar y realizar la revista institucional de la organización, así como otros productos comunicacionales
- Proponer una nueva presentación que unifique el mensaje y la gráfica de los medios institucionales
- Coordinar con proveedores para el desarrollo de los eventos de la organización
- Elaborar presupuestos de los eventos de la organización
- Cubrir fotográfica y periodísticamente los eventos internos
- Editar y redactar las noticias y comunicados dirigidos al público interno

1.5.3 Funciones oficiales y extraoficiales

Las funciones oficiales no estaban reglamentadas por un MOF, pero sí se contaba con una relación de funciones, tal como se mencionó en líneas anteriores. El aporte que se brindó al Área de Comunicación Interna desde una perspectiva organizacional consistió en precisar la medición de los diferentes productos y actividades que realizaba el área, a fin de obtener una evaluación de su trabajo y evidenciar una oportunidad de cambio y mejora.

Las funciones extraoficiales que se desarrollaron junto al equipo de comunicación interna fueron las siguientes:

- Proponer formas de comunicación eficaces que consideren la realidad del público objetivo, lo que implicaba que los mensajes se caractericen por ser directos, concisos, amigables y sencillos
- Fomentar y articular el recojo de información de primera mano, como percepciones, críticas y sugerencias de los productos o actividades que realice el área, a través de agentes de comunicación para que esta se realice de forma horizontal con el personal operativo y administrativo
- Establecer evaluaciones de las actividades internas para garantizar el cumplimiento de los objetivos
- Diseñar los materiales comunicacionales de la organización y justificar la elección de cada color que forme parte de su presentación
- Proponer el Manual de Identidad Visual y la nueva presentación de las piezas gráficas en las diferentes intervenciones de la organización
- Propiciar el desarrollo de un buen clima laboral en todas las sedes de la organización
- Dirigir la elaboración, diseño y contenido de los medios de comunicación de la organización
- Proponer al Área de Comunicación Interna como un área de apoyo y soporte de las otras áreas de la organización con la finalidad de crear y desarrollar una cultura organizacional definida
- Diagnosticar el tipo de cultura organizacional para aplicar mejores estrategias de comunicación alineadas a la concepción de negocio

1.6 Estrategias de trabajo

Como parte del trabajo del Área de Comunicación Interna, se emplearon diferentes estrategias con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización, las cuales tomaron de referencia sus valores. Una de las principales tareas del área fue posicionar el sentimiento de orgullo y pertenencia en los colaboradores. En ese sentido, las principales estrategias fueron las siguientes:

- **Estudio de públicos**

Una de las iniciativas para elaborar estrategias comunicativas adaptadas al público objetivo fue la segmentación de públicos, para lo cual se consideraron las diferentes dimensiones y características de cada uno. En el capítulo 5, se presentará con mayor detalle dicho estudio.

- **Planes de comunicación**

Los planes de comunicación estaban alineados a los objetivos organizacionales. Si bien la institución pertenece a un grupo multinacional, en la implementación de cada estrategia se tomó en cuenta la realidad del Perú y la del público objetivo a fin de no desarrollar plantillas traídas de otras realidades. Por ello, el Área de Comunicación Interna planteó planes de comunicación que cumplan con los objetivos organizacionales y que permitiesen medir la efectividad de los mismos. Para esto último, se desarrollaron algunas formas de evaluación como la encuesta, *focus group* y recogimiento de los comentarios del pasillo.

- **Medios de comunicación interna**

En cuanto a la difusión de las actividades y noticias se empleó un medio diferente para cada público. En principio, se detectó que estos medios no contaban con un nombre propio que facilite su identificación con la organización y el público interno; por ello, se uniformizó la denominación de todos los medios de comunicación interna con la expresión Mi Confi.

Por otro lado, se tomó en cuenta el consumo de medios internos que cada público empleaba. Así, se implementó una estrategia de difusión con un estilo propio para cada público.

- **Alianzas con sedes fuera de la administración central**

Para el Área de Comunicación Interna, era necesario implementar alianzas con los diferentes públicos que estaban distribuidos en distintos puntos geográficos. Por ello, se establecieron relaciones estratégicas con los líderes de contenidos de las diferentes sucursales para mantenerse informados sobre las actividades y noticias de cada sede. El propósito era mantener una comunicación fluida con todas las sedes para que todos los miembros concibieran que fueran parte de una sola organización.

- **Medición y evaluación de los productos comunicacionales**

Al inicio, los medios internos de comunicación que se emplearon en Confiperú no pasaban por mediciones o evaluaciones. Por ello, esta estrategia fue una de las más importantes en implementar, ya que garantizaba una mejor aceptación de los productos comunicacionales que se proponía. Fueron adaptadas a las características del público objetivo. La información detallada de las mediciones se trabajará en el capítulo N° 5.

- **Comités**

Por la naturaleza de la organización, era necesario desarrollar reuniones, también llamados comités, éstas estaban conformadas por los líderes de las diferentes gerencias y oficinas de la organización con la finalidad de interactuar e informarse sobre los avances de cada proceso de la institución. Es por ello que la Gerencia de Recursos Humanos intervenía en cada comité. En el caso de provincia, se realizaban videoconferencias, a través de las cuales los líderes expresaban las novedades que constituían posibles noticias para la revista.

- Agentes de comunicación

El Área de Comunicación Interna, por su naturaleza social, propuso e incentivó la recopilación de las percepciones del público objetivo de manera más directa. Para conseguirlo, identificó los espacios adecuados para recoger esta información. Un ejemplo de ello fue la repartición de la revista. El equipo de Comunicación Interna la entregó de manera presencial a fin de recoger todos los comentarios sobre esta publicación y otras acciones de la organización.



Fotografía 1: Entrega de revista en la sede de Ventanilla

Fuente: Archivo de Confiperú (2010, Ventanilla)

- *Mentoring*

Esta herramienta no era propia del Área de Comunicación Interna sino de la Gerencia de Recursos Humanos, pero sirvió para recoger información frente a problemas del desarrollo de la cultura organizacional. El *mentoring* fue un programa destinado al personal nuevo de la organización. Consistía en que a cada colaborador nuevo se le designaba una mentora que lo ayudaba a adaptarse más rápido a la cultura organizacional. Permitía identificar y retener al talento. Además, servía para identificar problemas que se podían presentar en todos los niveles de la organización, recoger logros personales, así como situaciones de dificultad en los que la empresa pueda apoyar y/o difundir.

CAPÍTULO II

LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización de esta investigación son las estrategias del Área de Comunicación Interna. Esta fue propuesta por el gerente de Recursos Humanos, el señor José Gaviño, psicólogo de profesión, una persona que apoyó el desarrollo de la gestión de la comunicación interna en la organización estudiada. Buscó la manera de dar sostenibilidad al área, como lo refiere en el siguiente fragmento de la entrevista que se le hizo:

La idea la propuse por el año 2003, cuando nos percatamos de la necesidad de encontrar un medio formal y sistemático del manejo de la comunicación dentro de la organización, para esos años, no teníamos canales organizados para transmitir los mensajes, más allá de un periódico mural, donde se publicaban solo algunos temas y en muchos casos se dejaban de pronunciar o difundir otros, además entendemos que un periódico mural no es comunicación interna. En ese sentido, se decidió proponer la creación de un área que le dé el soporte comunicacional a la empresa, transmitiendo un mismo mensaje a toda la organización. (Ver entrevista completa en el apéndice 1)

De esta manera, en el 2009, el Área de Comunicación Interna ya tenía 6 años de creada y, si bien no contaba con funciones de manera reglamentada o respaldada por un manual, comenzó a tener mayor protagonismo, posicionándose como un área estratégica. La experiencia que se recogió fue de gran valor para el desarrollo profesional de la investigadora, teniendo en cuenta que, en los años en que se llevaron a cabo estas prácticas profesionales,

la comunicación interna no estaba muy posicionada en las organizaciones; existían pocas empresas que demandaban profesionales especializados en esta rama.

Este escenario laboral fue propicio para que la formación universitaria en Comunicación Organizacional de quien suscribe este trabajo apoye y brinde mayores posibilidades al área tanto por el conocimiento de la especialidad como por las iniciativas dadas para reglamentar las funciones y acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De igual manera, se promovió el sentido de pertenencia en los colaboradores a través de estrategias adaptadas a cada público, basadas en sus necesidades y expectativas.

Con la finalidad de fomentar la cultura organizacional los criterios que sirvieron como parte de la investigación fueron recogidas de las estrategias que se emplearon en el área de comunicación. Conocedores de que el resultado de este proceso es de largo alcance, esta sistematización busca identificar el papel estratégico que protagonizó la comunicación interna: facilitar el desarrollo e implementación de cambios organizacionales en la empresa.

2.2 Objetivos de la sistematización

- Identificar y reflexionar sobre las estrategias de comunicación interna empleadas para fomentar la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa Confiperú en el periodo del 2009 al 2011
- Analizar el aporte de la gestión de la comunicación interna para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; por ejemplo, establecer el compromiso del empleado con la organización.

2.3 Espacio temporal

La experiencia del quehacer profesional se analizará desde el inicio de las labores como practicante profesional en 2009 hasta el término de la relación laboral con Confiperú en el 2011.

CAPÍTULO III

EJES TEMÁTICOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

En el desarrollo de este informe, se analizará y conceptualizará los aspectos fundamentales que se proponen como ejes temáticos en esta investigación a partir de la investigadora. Es importante señalar que, para ello, se ha consultado bibliografía diversa.

Los temas eje son los siguientes: comunicación interna, cultura organizacional, identidad corporativa y comportamiento organizacional.

Como profesional, es fundamental analizar cada término que se relaciona con la especialidad, en este caso, con la gestión de la comunicación interna. Para ello, se ha consultado diversos autores que serán citados en el desarrollo de este capítulo a fin de darle sostenibilidad al informe.

3.1 Comunicación interna

La comunicación interna, actualmente, viene transformando sus acciones y, poco a poco, se va complejizando como disciplina. De esta manera, es importante la repercusión que tiene en la organización.

En primer lugar, cabe preguntarse por los inicios de la gestión de la comunicación interna. Al principio, la comunicación interna se entendió como un área meramente informativa y unidireccional; es decir, se le limitaba a informar, alinear y dirigir los mensajes en un solo sentido hacia el público interno con la finalidad de hacer cumplir las tareas o funciones establecidas. Así lo expresa Carretón Maestre (2009):

... la comunicación interna se puede concebir como la transmisión de información desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización (...). Este tipo de comunicación no realiza ningún esfuerzo por conseguir la participación del empleado, porque lo que le preocupa simplemente es transmitirle información. (p. 43)

Asimismo, Kreps (1990), exponente principal en la disciplina de la comunicación organizacional, explica que la comunicación interna esta es un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización. Además, señala que la función primordial de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de tareas. En ese sentido, se puede notar que inicialmente la comunicación interna cumplía la función de “controlar a la gente” (Carretón, 2009, p. 43), con lo cual no se ocupaba de fomentar el orgullo de pertenencia a la organización, así como de generar el sentido de valor al trabajo realizado por cada colaborador de dicha organización.

Por otro lado, Fernández Collado (1991) complejiza la acción de la comunicación interna en la organización y considera no solo la función de informar sino también le atribuye la motivación y las buenas relaciones entre los miembros de la organización para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Existen otros autores que le dan el sentido de “técnica”, tal como lo manifiestan Brandolini y González (2008):

... la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y la comprensión de mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. (p. 25)

Asimismo, Cervera Fantoni (2008) postula lo siguiente:

... la comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en la organización y, por lo tanto, no debe ser considerada como un mero vehículo de transmisión de información. Ni siquiera como un buen método de gestión a seguir de vez en cuando. (p. 310)

En ese sentido, Cervera considera a la comunicación interna como parte fundamental del desarrollo de una organización, cuya finalidad no es enviar unidireccionalmente el mensaje. Por el contrario, sostiene que su adecuada gestión de manera permanente generará una identificación más clara de los objetivos de la organización para con los miembros de la misma.

Por su parte, Capriotti (1998) resalta la interacción del papel de la comunicación:

... la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. (párr. 4)

Es importante resaltar el énfasis que Costa (2011) le otorga a la gestión de la comunicación interna. Para él, su mayor aporte es llegar a comprender que una “organización” o “sistema” tiene una visión integradora y global. De este modo, Costa menciona que no es posible que se entienda una organización en trozos.

Oviedo (2002) también le da el rol integrador cuando señala lo siguiente:

... la comunicación interna es un arma para la *integración*, para reforzar el sentido de pertenencia a un todo organizado, pues debe facilitar el proceso de información a los recién llegados (inducción) (...). Del mismo modo se dirige

para afirmar la adopción de valores y principios al interior de la organización, a fin de reforzar actitudes esperadas y constructivas. Lo que se busca en este nivel es el compromiso del personal, el llamado alineamiento o la concordancia con la dirección de la organización. (p. 71)

En ese sentido, la comunicación interna involucra otros conceptos en su desarrollo e implementación, como son la cultura e identidad organizacional, los cuales serán tratados más adelante.

En segundo lugar, se debe mencionar que la comunicación interna viene pasando por una transformación, sobretudo en el desarrollo de las estrategias de comunicación. Actualmente, el tema de la era digital y los nuevos medios implementados obligan a modificar los criterios y acciones en comunicación interna, además de la conversión del público y el “poder” que estos vienen adquiriendo, lo cual complejiza aún más el proceso comunicativo. De esta manera, el *feedback* es cada vez más inmediato y es más valorado.

Cabe señalar que los autores citados en líneas anteriores presentan conceptos que reflejan sus perspectivas a partir de la realidad de sus tiempos. Por eso, la que suscribe considera que la comunicación interna no se desarrolla de manera aislada, sino que de manera implícita se ve involucrado el papel de la motivación, integración e identificación. Por tanto, en este informe, se enfatizará el *feedback* de los públicos. Para ello, considerando lo señalado por los especialistas del tema, se ha establecido el siguiente concepto a la comunicación interna: conjunto de mensajes que se transmite y recibe un determinado público, el cual pertenece a una organización, con la finalidad de mantenerse informados, integrados y motivados, para lo cual se emplea diferentes medios que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Asimismo, es conveniente mencionar que entre los principales objetivos de la comunicación interna consiste en fomentar el orgullo de los colaboradores por pertenecer a la organización y buscar en los colaboradores el reconocimiento del valor que tiene el trabajo realizado.

Para la gestión de la comunicación interna se debe elaborar estrategias de comunicación, por ello es pertinente presentar la definición de ésta.

3.1.1 Estrategia de comunicación

Para el presente informe, es necesario definir el término ‘estrategia’, que, muchas veces, es empleado sin tener claro cuál es su significado. Al respecto, Brandolini y González (2008) lo consideran “como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia tiene siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos” (p. 62).

Es necesario tener en cuenta, también, que una estrategia no es siempre la misma o servirá de igual manera a las demás realidades de las organizaciones; en otras palabras, las estrategias son cambiantes a contextos o situaciones imprevistas. Por ello, cuando se habla de estrategias, se aluden a referencias sin definir verdades absolutas, sino a verdades válidas para una determinada organización que deben ser tomadas en cuenta para implementarlas o adecuarlas a otras organizaciones.

Por su parte, Villugas (2007) conceptualiza este término como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (p. 37).

Por otro lado, Arellano (1998) relaciona la estrategia comunicacional con la organización en sí; es decir, contextualiza la interrelación de personas y la estrategia que dicha organización se implementa con la finalidad de transmitir los mensajes a un determinado grupo de personas que interactúan entre ellos. Así, la estrategia es “una serie de acciones sistemáticas, programadas y planificadas. La estrategia lleva un principio de orden, de selección y de intervención” (Arellano, 1998). De esto se desprende que una estrategia hace referencia a una propuesta elaborada y adaptada a una determinada realidad para que responda al cumplimiento de determinada meta.

Con las referencias anteriores, se puede definir la estrategia comunicacional como las acciones planificadas para transmitir mensajes a un determinado grupo de personas u organización con la finalidad de cumplir una meta. Es importante mencionar que una estrategia de comunicación debe ir de la mano de una evaluación de la misma.

3.2 Cultura organizacional

Cuando se define la comunicación interna, no puede dejarse de mencionar el concepto de cultura organizacional, que se desarrolla de manera paralela o como consecuencia del proceso comunicacional interno en una organización. En muchos casos, los objetivos de la comunicación interna son fortalecer e integrar en todos los niveles la cultura organizacional.

A continuación, se expondrán las posturas que se han desarrollado en esta materia.

Una de ellas considera que “la comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y, al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social” (Brandolini y González, 2007, p. 28). Esto genera

una cultura común en el público involucrado y constituye una manera más sencilla en el cumplimiento de las metas de la organización y del trabajador. De esta forma, la comunicación interna propicia la cultura de la organización en la medida en que se involucra en el público y unifica las formas de actuar.

Asimismo, continuando con la visión de Kreps (1990), este considera la cultura como una herramienta que “sirve para informar a su pertenencia de cómo interpretar y responder la vida social” (p. 137); es decir, resalta la preocupación de los miembros de la organización sobre cómo beneficiará tener una cultura organizacional que les permita cumplir sus tareas adecuadamente.

Por otro lado, hay autores que enfatizan el papel de la comunicación en relación con la cultura de la siguiente manera: “La relación entre la cultura corporativa y la comunicación es bidireccional, de mutua influencia. Si bien la cultura corporativa legitima el estilo de comunicación interna, es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa” (Scheisohn, 2009, p. 69).

También, los investigadores atribuyen a la comunicación interna ser la responsable de generar la cultura organizacional y la relacionan con las interacciones entre las personas, cuestiones de comportamientos, actitudes: “La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización” (Chiavenatto, 2009, p. 164).

Además, se destaca el concepto de interacción, el cual es vinculado con los valores y comportamientos comunes. Así, la cultura organizacional se toma:

... como un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. (Brandolini y González, 2008, p. 15)

Entre los principales autores que desarrollan el concepto de cultura organizacional, se encuentra Edgar Shein. Del Pozo Lite recoge una cita de dicho especialista donde profundiza este y su estrecha relación con la comunicación:

Es el conjunto de normas y valores que caracterizan al estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. (Citado por Del Pozo, 2000, p. 130)

Reconocer el sentido de la relación de un espacio y tiempo determinado en la organización hace posible la generación de la cultura organizacional. Asimismo, Fernández Collado (1999) considera “la cultura como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural” (p. 109). Entiéndase sistema cultural como una organización que desarrolla diferentes procesos e interacción con personas.

De otro lado, Costa (2011) destaca la importancia del desarrollo de los valores, pues son estos los que hacen posible que exista una cultura entre los miembros de la organización. Para eso, deben ser imitados y difundidos entre los demás miembros de la organización. Define la cultura organizacional como “una sedimentación de valores compartidos; para ello, esos valores que están embrionariamente en las claves genéticas de la empresa deben ser comunicados y transferidos a toda la organización” (p. 117).

Asimismo, McShane y Von Glinow (2010) comparan la cultura organizacional con un “pegamento social”, en el que los elementos de la cultura son fundamentales para el desarrollo de una organización:

... la cultura empresarial es el pegamento social que une a las personas y las hace sentir parte de la misma experiencia. Los empleados se sienten motivados para hacer suya la cultura dominante porque es coherente con su deseo de estar unidos. Este pegamento social es cada vez más importante como forma de atraer personal nuevo y retener a los que mejor trabajan. (p. 75)

En ese sentido, el desarrollo de la cultura organizacional de una empresa es importante para forjar una cultura propia, ya que traerá como consecuencia el surgimiento de la identidad con la organización en los colaboradores de la misma. Este sentido de pertenencia puede conducir, en muchos casos, el éxito. Así lo expresa Alles (2008):

... la cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objetivo y propósito. En una primera instancia, ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. Las empresas con una cultura definida, que trabajan en ella, en general logran continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifican con la organización y su cultura. (p. 59)

Queda claro que la cultura organizacional se refiere a las prácticas que se hacen en cada organización y que se asumen como modelos para los futuros trabajadores. Así también, es el vehículo de la identidad diferenciadora, es el vector que hace realidad la identidad, por ello, es importante que sea compartida, aceptada y asumida. En suma, luego de la revisión bibliográfica expuesta en los párrafos anteriores, la cultura organizacional se define de la siguiente manera: es el conjunto de prácticas, historias, costumbres, valores y mitos

compartidos por una organización determinada que genera su particularidad y la identificación de la misma.

3.3 Identidad corporativa

El desarrollo de la identidad corporativa se ve muy relacionado con la cultura organizacional, la identidad llega a ser un producto o resultado de la gestión de la cultura organizacional; es decir, una cultura organizacional bien definida genera la identidad corporativa en los miembros de una determinada organización. Muchos autores como Linda Putnam, Joan Costa y Javier Garrido (2002) la presentan de la siguiente manera:

El 'soy yo y esto es lo que hago' (identidad), 'así lo hago' (cultura) y 'así lo comunico todo ello' (comunicación), es mucho más que un posicionamiento: es el material con el que se edifica una imagen fuerte y distintiva, consistente y proactiva, original y ubicua. (p. 100)

Asimismo, Van Riel (1998) define la identidad como la simple expresión de la cultura organizacional, pues la considera como la autopresentación de una organización: "consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión" (p. 37). También, es necesario conocer las consecuencias que trae el tener una identidad bien definida. Una de las posturas más destacadas es la de este mismo investigador, quien considera como efectos el aumento de la motivación entre los empleados, la confianza entre los públicos externos de la empresa, el desarrollo de la concientización del papel de los clientes, además de la importancia de los públicos objetivos financieros. Esto genera el sentido de pertenencia e identificación de los miembros con una organización.

Es claro que cada organización tiene su propia identidad cultural, la cual es construida por su historia y por la interacción única de individuos que son parte de la organización. Capriotti (2009) presenta a “la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p. 21). Es decir, se llega a crear implícitamente el ADN corporativo que diferenciará a determinada organización frente a otras por la cultura o formas de actuar de los trabajadores frente a distintas situaciones. Si bien la identidad le da ese sentido diferenciador a muchas de las organizaciones que la buscan, esto no significa que sea para toda la vida organizacional, o sea inmutable. Debido a esto, y de ser necesario, puede reinventarse, pasar por una nueva identidad y adaptarse a su entorno.

En ese sentido, Villugas (2007), en su tesis, define la identidad corporativa como “el conjunto de rasgos distintivos de una organización, que la hacen único (sic) y singular ante el reconocimiento del público objetivo” (p. 14).

De esta manera, es necesario enfatizar que la identidad y la cultura organizacional (misión, visión, objetivos, valores y otros rasgos) son expresadas por medio de comportamientos o acciones concretas, pero también son apoyadas por los signos visuales, estilo y forma de comunicación de una determinada organización. Así lo expresa Costa (2010), quien sostiene que, con cada acto o expresión que una organización difunde o expresa en su gestión o actuar, se materializa la identidad de una organización.

... la identidad se materializa, de 2 modos, la más sencilla es elaborando un inventario, tan exhaustivo como se quiera, de todo aquello que la empresa hace y dice (acciones, actuaciones, realizaciones, mensajes, medios y soportes, desde

la dimensión macro a lo micro (...) todo lo que la empresa hace y dice es portador de señales de identidad. (p. 147)

Otro autor que también presenta una interesante definición es Carlos Oviedo (2002), que enfatiza la motivación y cultura para definir el comportamiento de los miembros de la organización.

La identidad básicamente responde a la necesidad de la organización de definir su naturaleza, sus propósitos; las motivaciones que originan el negocio; los valores que la inspiran y la hacen única, singular. Esto usualmente se evidencia en su misión. Esta es la declaración de principios por la cual la empresa se autodefine y confiesa a la sociedad sus propósitos de existencia. (p.42)

Es importante mencionar, además, a Durand (2004), que explica en la introducción de su tesis el concepto de la identidad corporativa como una manifestación del comportamiento, comunicación y simbolismo. Asimismo, enfatiza que la ausencia de un elemento o su incoherencia determinan la ausencia de identidad empresarial; es decir, si faltará uno de dichos elementos, entonces no se contará con una identidad establecida.

De esta manera, luego de la revisión de los distintos puntos de vista de los autores investigados, se propone la siguiente definición sobre identidad corporativa:

La autorrepresentación de una organización que se expresa como comportamiento, símbolos y estilo de comunicación o discurso, los cuales son perdurables y transmitidos por la cultura organizacional.

Si bien se señala que la identidad corporativa se relaciona con los comportamientos, símbolos y estilo de comunicación que existen en una organización, el discurso de la

identidad corporativa tiene carácter subjetivo y da valor a todos los elementos de la organización, llámese productos, acciones, misión, visión, etc.

Finalmente, es conveniente mencionar el término “comportamiento organizacional”, ya que forma parte de la identidad corporativa en la medida en que es necesario estandarizar comportamientos en un determinado espacio y tiempo.

3.4 Comportamiento organizacional

Existen muchas disciplinas que involucran el estudio del comportamiento organizacional. Para este informe, es fundamental tratar este concepto, ya que la comunicación interna mantiene una relación estrecha con el amoldamiento de la conducta de los miembros de la organización a través de las prácticas culturales y de la motivación, estos son transmitidos por medio de la comunicación y es además parte de sus objetivos.

Algunos autores como Garrido (1999) sostienen que “la identidad corporativa se construye fundamentalmente en lo comportamental, en el estadio de la comunicación relacional” (p.111). Con ello dejan en claro que la comunicación relacional se refiere a la comunicación interna de la organización, lo cual fomenta la interacción y establece vínculos persona – empresa para así generar conductas que cumplan con los objetivos de la organización.

Podemos deducir que el concepto de comportamiento organizacional es la consecuencia de la interacción de la identidad y la práctica de la cultura organizacional. Por eso, es necesario definir el comportamiento organizacional. Para Oviedo (2002), “cuando se construye una identidad corporativa se está tratando de moldear ciertos comportamientos de

modo que las personas que integran la organización participen de convicciones, valores y creencias comunes” (p. 43).

Así también, Villugas (2007) considera que “una organización con el solo hecho de existir y funcionar va a transmitir información, dicha información se exteriorizará mejor en las actitudes que tengan los empleados y/o la organización en general” (p. 44); es decir, cada miembro de la organización transmitirá, por medio de su comportamiento, la identidad de la misma.

Por último, debe recalcarse que el comportamiento organizacional es uno de los elementos que define la identidad de una empresa. En muchos casos, expresan este comportamiento en el sentimiento de pertenencia debido a la necesidad de cualquier persona de sentir que forma parte de una cultura compartida. Al respecto, cabe resaltar la preocupación que tenía Confiperú por generar entre los miembros de la organización el sentido de pertenencia con la empresa y la tarea de fomentar dicha identidad fue asignada al Área de Comunicación Interna.

Durand (2004) considera que “una organización es poderosa cuando todos los miembros de la compañía compran el compromiso” (p. 33) y desarrollan un comportamiento definido por la organización, el cual se expresa por medio de los siguientes puntos:

- El sentido de pertenencia
- Simbolismo y tipografía
- Estudios de clima

Por otro lado, muchos autores consideran el comportamiento organizacional como una simple disciplina que estudia la influencia que tienen los individuos y el grupo en un espacio determinado como es la organización. En ese sentido, Robhins (2010) asegura que:

... el objetivo del comportamiento organizacional consiste en comprender y predecir la conducta humana en una organización, no resulta fácil predecir las complejidades de la conducta humana, pero tampoco aleatorias: hay determinadas consistencias fundamentales que subyacen a la conducta de todos los individuos. (p. 3)

No obstante, existen autores que toman en cuenta no solo la relación de grupos, sino también las prácticas culturales que se desarrollan dentro de una organización. De este modo, consideran estas últimas como un medio de control que determina o amolda el comportamiento de una organización. Por ello:

... la cultura empresarial es una forma de control social muy arraigada que influye sobre las decisiones y el comportamiento de los empleados. La cultura lo invade todo y opera inconscientemente, es como un piloto automático que dirige a los empleados para que actúen de forma coherente con las expectativas de la empresa y los objetivos estratégicos más generales. (McShane y Von Glinow, 2010, p. 75)

En ese sentido, se puede asumir el comportamiento organizacional como una disciplina que aplica cuidadosamente un conocimiento determinado en los individuos y grupos que forman parte de una organización determinada, y que este, a su vez, responda a la eficacia que necesita la empresa.

Es importante mencionar una cita de Garrido (1999): “A este respecto, resulta de interés destacar los aportes que Villafañe ha señalado en la construcción de una base

científico-practica (sic) de la fenomenología de la identidad corporativa” (p.113). Él señala, además, que deben considerarse tres esferas básicas de identidad:

- 1.- El comportamiento corporativo (visto como el modo de hacer de la empresa)
- 2.- La cultura corporativa (sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y a lo que la rodea)
- 3.- La personalidad corporativa (o atributos comunicacionales)

En conclusión, la definición que se le dará al comportamiento organizacional en el presente informe es el siguiente:

El comportamiento organizacional es el estudio de la conducta de un grupo de personas que conviven en un determinado espacio u organización, el cual analiza las relaciones entre individuos y grupos que hacen particular a una organización, lo que genera y expresa la identidad corporativa.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

Como parte del desarrollo de la metodología de la sistematización de esta experiencia profesional, se considera necesario describir a la empresa Confiperú y su relación con el grupo Confiteca en el período 2009-2011.

4.1 Confiperú y su relación con el grupo Confiteca

Confiperú forma parte de la Corporación Confiteca (50 años). Esta es una multinacional que fabrica y exporta golosinas. Tiene empresas ubicadas en Ecuador, Perú, Colombia y en otros países del mundo.

El 10 de octubre de 1963, se creó American Chewing Products del Ecuador S.A., la primera compañía productora de chicles del país ecuatoriano que contaba con la exclusividad de las patentes y marcas de American Chewing Products Corp. de los EEUU.

Su producción de confiterías se inició con el chicle bola Agogó, la marca pionera de la categoría que aseguró el crecimiento y el liderazgo de la compañía. Luego, innovó con otros productos, sobre todo chicles y caramelos duros.

En 1993, extendió sus operaciones a Colombia. Confiteca, en esos años, ya contaba con un prestigio en su país y en algunos países donde exportaba su producción. Así se da inicio a Confitecol S.A., cuyo objetivo fue replicar el éxito alcanzado en Ecuador.

Al año siguiente, las operaciones se extendieron a Perú con la creación de Confiperú. A partir de ello, Confiteca inicia el desarrollo de nuevas marcas y se posiciona en el mercado con los productos creados en Perú y con los que ya contaba en los demás países.

Actualmente, Confiperú trabaja con personal peruano, y sus insumos y productos cuentan con los estándares de calidad que les permite exportar e intercambiar productos con la corporación. Este intercambio los ha llevado a conquistar mercados internacionales.

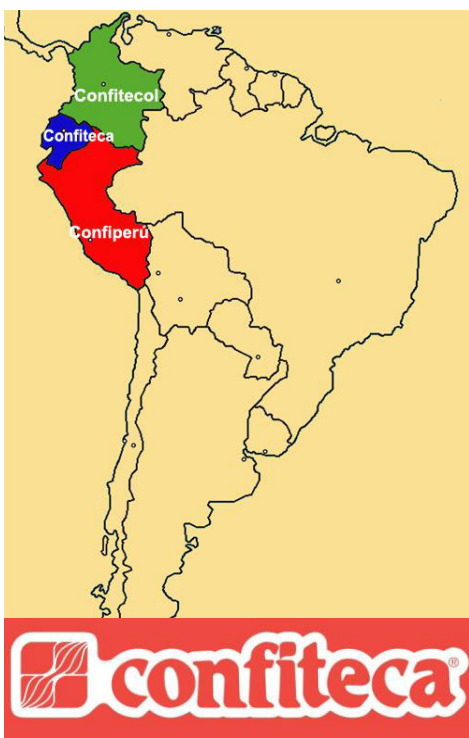


Figura 1 Presentación gráfica de la Corporación Confiteca

Fuente: Recogido del material de inducción de Confiperú (2009)

4.2 Gestión de la comunicación interna en Confiperú

Para continuar con la descripción de las metodologías empleadas para recoger la experiencia de la gestión en el Área de Comunicación Interna durante los años 2009 y 2011,

se describirán los aportes metodológicos que se dieron. Es importante mencionar que el área ya tenía algunos años de creación y los medios cumplían una función determinante para difundir las acciones de la empresa, pero no contaban con estudios o una metodología de mediciones de estos.

4.2.1 Análisis FODA del Área de Comunicación Interna

El equipo del área convino en analizar cómo se estaba gestionando la comunicación y si el trabajo desarrollado aportaba a la organización en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De igual manera, esta evaluación también podía permitir identificar los errores o desaciertos cometidos.

Para ello, se decidió realizar el análisis FODA a fin de dar respaldo técnico al área en la identificación de las debilidades y mejoras.

Como se señaló en el primer capítulo, los profesionales de comunicación interna de la empresa tenían la responsabilidad de presentar el programa de inducción a los nuevos integrantes. En este no solo se les daba la bienvenida, sino también se les explicaba los valores, la misión y la visión de la organización. Es decir, los profesionales de comunicación interna eran la imagen de la empresa frente a nuevos colaboradores. Por ello, se tenía que realizar un ordenamiento de la gestión de comunicación interna en el 2009.

El análisis FODA se estableció a partir de dos objetivos:

- La gestión de comunicación interna consiste en estimular la identidad por medio de la difusión y la interiorización de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos de Confiperú.

- La gestión de la comunicación externa permite desarrollar la imagen institucional ante los diversos públicos.

A continuación se presenta el análisis FODA del área de comunicación interna de Confiperú.

FODA - COMUNICACIÓN INTERNA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contamos con el apoyo de la gerencia para la gestión de la comunicación organizacional 2. Contamos con profesionales especializados y comprometidos en desarrollo de la gestión de la comunicación organizacional 3. Contamos con equipos y software especializados (cámaras, programas y medios) 4. Adecuada planificación del área 	<p>En relación al área:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de evaluación de la gestión de la comunicación 2. Incipiente archivo documentario 3. Falta de sistematización del área (manuales y procesos) <p>En relación al público interno:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Falta de liderazgo comunicativo en los mandos medios 5. Falta de habilidades y utilización de herramientas comunicativas en los líderes regionales (gerentes, supervisores y asistentes) 6. Escasa fluidez de comunicación e integración entre áreas 7. Falta de motivación en la fuerza de ventas (influye en comunicación externa) 8. Falta de compromiso de los colaboradores de producción <p>En relación al público externo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Incipiente desarrollo de la comunicación externa

Oportunidades	Amenazas
<p>En relación al área:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta de cursos especializados en comunicación organizacional 2. Participación de los profesionales en asociaciones e instituciones vinculadas a la especialidad de comunicación organizacional <p>En relación al público interno:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Desarrollo de medios internos para la difusión de actividades y avances empresariales 4. Desarrollar actividades de integración (Días de Celebración) 5. Desarrollar capacitación en función al liderazgo, comunicación y motivación 6. Desarrollar un plan de incentivos para los mejores empleados 7. Desarrollar programa de responsabilidad social <p>En relación al público externo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Participación de la empresa en medios especializados y masivos 9. Participación en eventos comerciales y de responsabilidad social 10. Desarrollo de medios para difundir beneficios de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con proveedores que nos garanticen la calidad y entrega a tiempo de los productos y servicios a utilizar

ESTRATEGIAS FODA - COMUNICACIÓN INTERNA	
Estrategias FO	Estrategias DO
<p>F1 - O1 Desarrollar un plan de capacitación para mantener actualizado a los profesionales de CO</p> <p>F2 - O2 Ser miembros de la Asociación Peruana Profesionales en Comunicación Interna</p> <p>F2 - O3 Continuar con el desarrollo de medios como intranet, vitrinas y mailings, solicitar la producción de más videos institucionales para la inducción, desarrollar la producción de la historia de Confiperú, y desarrollar la memoria anual de Confiperú.</p> <p>F1 - O4 Continuar con eventos de celebración como Día de la Amistad, Día de la Madre, aniversario, etc.) Saludos por cumpleaños y felicitaciones por nacimientos</p> <p>F1 - O5 Desarrollar una Convención Anual de Líderes y otros talleres cuyos temas sean los objetivos institucionales, la cultura de la empresa, la comunicación y el liderazgo</p> <p>F1 - O6 Desarrollar la estrategia de premiación Confite de Oro, en ceremonia pública de reconocimiento (aniversario) para los mejores colaboradores.</p> <p>F1 - O7 Constituir Fundación Confivida, cuyo objetivo es la participación de los colaboradores de la empresa en actividades de RS respecto a su ámbito cercano en temas ecológicos.</p> <p>F2 - O8 Publicar reportajes y entrevistas en medios especializados, cuyo público objetivo sea estratégico para la empresa</p> <p>F2 - O9 Establecer, calendarizar y determinar el tipo de participación (auspiciadores, patrocinadores u organizadores) de eventos comerciales y de responsabilidad social como la feria laboral, conciertos, actividades deportivas, entre otros</p> <p>F2 - O10 Desarrollar medios propios para la difusión de la imagen de la empresa como página web, videos institucionales, <i>brouchure</i>, trípticos y <i>merchandising</i></p>	<p>D1 - O2 Capacitar al personal del área en técnicas medición y/o diagnóstico de la comunicación</p> <p>D1 - O3 Implementación de videoteca y archivo de fotos</p> <p>D3 - O3 - O5 Desarrollo de Manual de Identidad Corporativa, Manual de Protocolo e implementación de instrumentos como banners, banderolas, tarecos, banderines, entre otros</p> <p>D4- O4 Talleres de liderazgo comunicativo para mandos medios (jefes)</p> <p>D5 - O3 Focus y talleres de comunicación a líderes de regionales (gerentes, supervisores y asistentes administrativos)</p> <p>D6 - O4 Desarrollar actividades de integración como mini olimpiadas u otras actividades deportivas y familiares</p> <p>D7 - O5 Desarrollar taller motivacional para fuerza de ventas</p> <p>D8 - O5 Desarrollar taller motivacional para colaboradores de producción</p> <p>D6 - O5 Programar actividades comerciales, sociales y culturales, así como acciones protocolares con instituciones vinculadas con la empresa</p>

Estrategias FA	Estrategias DA
<p>F1- A1 Posicionar a la marca Confiperú como un cliente atractivo (trabajar con mercadeo y/o trade)</p> <p>F2 - A1 Captar nuevos proveedores con anticipación, solicitar cartas de recomendación y hacer verificaciones, teniendo en cuenta la calidad y economía de los productos o servicios.</p> <p>Crear registro de proveedores.</p>	<p>D3 - A1 Contratar servicios de fotografía y video para las regionales</p> <p>D6 - A1 Agregar al presupuesto actual la inversión para la gestión de la comunicación externa</p>

Tabla 1 Cuadro de presentación del FODA del Área de Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia con información de la reunión anual de revisión del Área de Comunicación Interna, 2009

4.2.2 Primer estudio de impacto de los medios internos

Desde el 2006 Confiperú gestiona la comunicación interna sin hacer una medición formal del impacto de las estrategias aplicadas o medios empleados. Asimismo, el flujo de la comunicación interna es descendente y parcialmente horizontal (comités, *mentoring*, eventos, medios internos, entre otros). En ese sentido, fue oportuno proponer la medición a través de indicadores válidos y que permitan reajustar como restablecer nuevas estrategias comunicacionales más eficaces.

La medición se emplearon preguntas adaptadas a cada sede geográfica de Confiperú, por ello es pertinente aclarar que para el presente informe se tomará como ejemplo la encuesta aplicada en Chorrillos (Ver apéndice 2), y sus resultados se presentarán en el capítulo 5.

4.2.3 Estudio de expectativas para celebración del décimo quinto aniversario

Una de las tareas asignadas al Área de Comunicación Interna fue la ejecución de los eventos del calendario de la empresa. Los más destacados fueron el Día de la Madre, el Día del Padre, el Día del Vendedor, entre otros. Para el aniversario de Confiperú, se realizaba una campaña más elaborada. No obstante, a partir del 2009, se buscó establecer temáticas y objetivos definidos por la organización; es decir, se buscaba mantener el buen clima organizacional y transmitir la cultura de Confiperú en los colaboradores. Por eso, los eventos eran la mejor manera de difundir mensajes y promover actitudes que la empresa esperaba de su personal. Para conseguirlo, el Área de Comunicación Interna diseñó un plan de

comunicación que considerara a cada público con la finalidad de transmitir la cultura organizacional en cada elemento del evento.

Asimismo, dentro de las iniciativas, se recogieron las percepciones y las sugerencias del público interno en estos eventos; para ello, se elaboraron encuestas.

A continuación, se presentarán de la iniciativa de la encuesta que se aplicó a los colaboradores con el fin de conseguir opiniones que sirviesen para los preparativos de la celebración del décimo quinto aniversario.

- **Encuesta de expectativa para el décimo quinto aniversario:**

Objetivo general:

Medir las expectativas para el aniversario que sirvan para diseñar el plan de trabajo innovador y que satisfaga al público interno

Objetivos específicos:

- Reconocer e interpretar las necesidades reales del público objetivo
- Diagnosticar el impacto del aniversario del año anterior
- Desarrollar de manera novedosa la celebración del décimo quinto aniversario

Fundamento:

Es importante consultar a los colaboradores en general sobre cómo les gustaría que se celebre el aniversario y analizar el impacto de los aniversarios desarrollados anteriormente. (Ver apéndice 3)

Los resultados más resaltantes de este primer acercamiento pueden verse en el capítulo 5.

4.2.4 Encuesta de percepción de la revista Mi Confi

La información obtenida en la encuesta de impacto de los medios internos evidenció que los medios digitales no eran muy consumidos por el público objetivo debido a las características propias del trabajo. Por ello, se propuso la elaboración de medios internos más transportables y que comunicaran lo que demandaba el público objetivo. Así, se creó la revista institucional Mi Confi con el propósito de difundir lo que los colaboradores deben y deseen conocer. A partir de la generación de este medio, se unificó y estableció un solo nombre para la identificación y distinción de los medios internos.

Con estas iniciativas, se elaboraron mediciones de la estructura y contenidos de la revista Mi Confi. Si bien la propuesta de la creación de la revista fue en el 2010, se comenzó a producir y repartir de forma periódica. En el 2013, se identificó como necesidad evaluar esta propuesta. Por esta razón, se realizó la encuesta de satisfacción y evaluación de contenidos. Luego de ella, la revista no realizó ninguna modificación de fondo, pero sí de imagen. En ese sentido, se realizaron algunas renovaciones en los colores pero la propuesta establecida al inicio se mantuvo.

A continuación se muestra la encuesta que se aplicó para evaluar la estrategia que se propuso e implementó en el 2010.

- **Encuesta de satisfacción de la revista Mi Confi**

Objetivo general:

Identificar las percepciones del público interno sobre la revista Mi Confi a fin de mejorar o innovar lo que se difunde

Objetivos específicos:

- Reconocer las necesidades comunicacionales reales del público objetivo
- Conocer si las familias de los miembros de la organización leen o conocen la revista Mi Confi
- Adaptar las necesidades comunicacionales de los miembros de la organización con las necesidades de difusión de la gerencia general

Fundamento:

La revista Mi Confi se creó a fines del 2010 con la finalidad de transmitir la cultura organizacional y las novedades de cada sede. Así mismo, otro de los propósitos fue que la revista sea de toda la organización (no de una sola sede). Para conocer la percepción, del personal, se elaboró una encuesta. (Ver apéndice 4)

Asimismo, se debe tener en cuenta que la propuesta de la revista era distribuirlas a las familias de los trabajadores para que conocieran la empresa donde trabajaban sus parientes y establecer contacto con ellas, ya que se consideraban importantes para la gestión de la comunicación interna. Los resultados de dicha encuesta se presentarán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

5.1 Descripción

Al comenzar la sistematización, no se es consciente de los aportes que brinda como profesional a una organización, porque muchas veces nos dejamos llevar por las tareas diarias y no vemos los aportes de manera crítica.

En un primer momento, los aportes que se presentaron en la organización no se valoraron en su justa magnitud hasta que se comenzó a analizar y revisar los expedientes del desempeño profesional en la organización. Tras analizar todos los puntos para presentarlos en el presente informe, se puede observar la importancia de profesionales como valor agregado en la organización.

La función del Área de Comunicación Interna no es simplemente la actualización de murales o nuevos diseños; estos son solo medios que sin un objetivo claro no tiene razón de ser ni genera ningún valor a la organización.

En el tiempo que duró la experiencia profesional en Confiperú se propuso y se dedicó todos los conocimientos adquiridos a la práctica de la gestión de la comunicación interna. Si bien se tenía el apoyo de la gerencia general y el área aún no contaba con una solidez como medio estratégico en la organización, se respondía de manera inmediata a los encargos de la

gerencia general y mantenían la actualización de los medios y ejecución de los eventos de la organización.

La intervención en el área fue promover y respaldar las iniciativas en la medición del impacto de los medios que hasta ese momento la empresa no se había realizado. Además, se fomentó la adaptabilidad como equipo de Comunicación Interna al proponer estrategias comunicacionales siempre pensadas en cada uno de los públicos a los que nos dirigíamos con nuestras campañas, mensajes, etc. a fin de cumplir los objetivos organizacionales.

5.2 Contexto general de la experiencia

El período en el que se desarrolló la experiencia profesional comprende los años 2009 y 2011; no obstante, para facilitar el contexto general en el presente informe se considerará en cuenta únicamente los años más resaltantes que impactaron en la cultura organizacional y en la gestión de la organización y, por ende, en los que las estrategias se definieron y adaptaron tomando en cuenta el contexto próximo y remoto.

- **Contexto próximo**

En el momento en el que se realizó el análisis de la experiencia, la organización pasaba por un contexto próximo, es decir, un contexto que afectaba de manera directa el funcionamiento de la organización. Estas circunstancias que perjudicaron la elaboración de las estrategias de comunicación fueron las siguientes:

- Gripe AH1N1 en el 2009

En el 2009, la población mundial se vio afectada por la pandemia AH1N1. Si bien no se presentaron muchos casos fue alerta para las zonas más vulnerables del Perú. Como se ha presentado, la planta productiva de Confiperú se ubicaba en Ventanilla, en su mayoría predomina una población bastante joven y que no cuenta con recursos económicos adecuados para garantizar una buena nutrición y a la vez una buena salud. Además, en muchos casos, no le daba la importancia debida, porque creía que era una simple gripe, se desconocía de su letalidad. En ese sentido, Confiperú se vio afectada por el hecho de trabajar con personal vulnerable a diferentes enfermedades. La empresa contaba con un Área de Bienestar que capacitaba y vigilaba la adecuada alimentación del personal por medio de los comedores de la empresa. Lo que se trabajó en la empresa a nivel comunicacional fue reforzar las campañas de salud, vacunas, vitaminas y la difusión de cómo se transmite la gripe AH1N1 con la finalidad de garantizar la inocuidad de los productos.

Esta pandemia además generó muchas muertes a nivel mundial y algunos casos en nuestro país..

- Subida del precio del azúcar en el 2010

Otro de los contextos próximos que afectó directamente al sector de la industria que pertenecía Confiperú fue la subida del precio del azúcar, ya que era su principal insumo. Fue en el 2010 que el Perú pasó por una crisis con el precio del azúcar, que afectó a toda la industria de dulces. La reacción en la industria ante la subida de precio fue que algunos apostaron por la reducción de personal, otros subieron los precios de sus productos o simplemente se retiraron sus productos del mercado.

En ese sentido, es importante mencionar la reacción de la organización frente a este contexto, pues la estrategia solo disminuyó el impacto en las familias, más no en las industrias viéndose afectada enormemente la producción de los dulces.

Según el diario La Primera (2010):

En el caso de la cadena Vivanda, el kilo de azúcar rubia a granel se vende a 2.79 soles, la blanca embolsada de la marca Cartavio a 3.99 soles por kilo. Mientras que la bolsa de cinco kilos de azúcar rubia a 17.10 soles.

Toda esta situación fue aprovechada por Confiperú como una oportunidad en la que analizaron el sistema de producción centrándose en la revisión de los insumos empleados. Así, la empresa no se limitó a reducir la producción, sino que optó por medidas alternativas que permitieron disminuir los costos y así mantener al personal. De esta forma, se resguardó uno de los objetivos de la empresa, que es el hacer sentir seguro a los colaboradores por su valor como parte primordial de la organización.

- **Contexto remoto**

En el caso del contexto remoto que afectó de manera indirecta a la organización en el tiempo en el que se analizó la experiencia, se mencionarán los hechos más resaltantes.

- Aumento de la remuneración mínima vital en el 2010

Durante muchos años, el tema del aumento del sueldo mínimo vital estuvo en agenda, pero fue en el 2010 que se hizo realidad afectando de manera indirecta en el momento del alza, ya que el Estado dio un tiempo para que las empresas empiecen a ejecutarlo. Confiperú lo implementó desde el momento que fue oficial y la forma de ejecutarlo fue paulatina.

El monto del aumento de la remuneración mínima vital fue de S/. 150 nuevos soles y tuvo como principal crítica que este no consideró la trayectoria de la productividad laboral media de los trabajadores. En un primer momento se ejecutó el incremento de S/. 75, quedando pendiente el segundo. Si bien este segundo tramo fue originalmente planteado para el 2012, las empresas no tenían del todo claro que este se vaya a hacer efectivo. Esto generó mucha expectativa en el público interno de Confiperú, la que obligó a incrementar la parte del sueldo faltante de manera gradual. Se les informó la forma en que se cumpliría con todo el personal.

Esta coyuntura afectó a la población por muchas dudas que se dieron en el camino, pero fue estratégico, desde el punto de vista comunicacional, para posicionar a Confiperú como una empresa seria y que cumple con los reglamentos del Estado. Para ello, se difundió las medidas tomadas por Confiperú como pilares de la organización y como parte de la cultura organizacional.

- Elecciones presidenciales en el proceso del 2011 al 2012

La política también afectó a la gestión de la organización, como se indicó en los primeros capítulos. Confiperú pertenecía al grupo Confiteca, empresa ecuatoriana; si bien se tenía buenas relaciones con el vecino país, la coyuntura de estas elecciones generó rumores y prejuicios en todas las organizaciones.

La candidatura de Ollanta Humala tenía muchas expectativas por la forma como se presentó para las elecciones de ese año; es decir, se presentaba con un perfil diferente al del 2006, tal como señalaban los medios de comunicación:

El líder del Partido Nacionalista Peruano busca ser para los peruanos, lo que fue Inácio Lula da Silva para los brasileños: un líder de origen obrero que lucha por la pobreza y las desigualdades. Y para ello, se dio cuenta que necesitaba cambiar su imagen, lo que lo impulsó a contratar a dos de los asesores del ex mandatario (Luis Favre y Valdemir Garreta), que en 2002, tras tres intentos de campañas fallidas, le ayudaron a llegar al asiento presidencial y quedarse hasta 2010.

El efecto que generó este proceso electoral en la organización, y en especial en el público interno, fue de expectativas: confiaban en que el nuevo gobierno mejoraría los beneficios laborales e incrementaría el sueldo mínimo vital.

5.3 Análisis de la experiencia

Es necesario recordar que, en el 2009, las organizaciones no identificaban la necesidad de un comunicador interno, con lo que se hacía más complejo la búsqueda de plazas para desempeñarse en la especialidad. Teniendo en cuenta ello, se presenta el análisis de la experiencia profesional relacionándolo con los temas ejes y con la pertinencia de un profesional especializado en la rama brindándole un aporte a la organización.

La experiencia profesional está relacionada a la especialidad de Comunicación interna. Recordemos que la Comunicación interna es el conjunto de estrategias comunicacionales generadas con la finalidad de mantener comunicados, integrados y motivados a la población de una organización empleando diferentes medios para emitir y recibir mensajes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Los aportes que se ofrecieron a su gestión velaron por cumplir con los principales objetivos estratégicos de la organización.

Como parte del trabajo profesional, uno de las principales preocupaciones fue en posicionar a la Comunicación interna como un medio estratégico que genera valor a la

organización; para ello, se identificó y propuso estrategias que vayan de acuerdo a la naturaleza organizacional. En ese sentido, una de las primeras acciones que se presentó fue la adaptación de los contenidos de los mensajes que se difundían en los medios internos. Esto se dio gracias al estudio de públicos que se elaboró y diseñó, además de la aplicación de los principales elementos que debe tener una noticia y resaltarla visualmente.

Luego de emplear esta nueva forma de elaborar las noticias y con el estudio realizado de los públicos se rescató que la demanda del público era contar con un medio más portable y para ello se propuso la revista Mi Confi, el cual buscaba no solo informar al público interno, sino también involucrar a las familias de los colaboradores en las noticias de la organización.

Asimismo, se posicionó por medio de los mensajes difundidos en todos los medios internos el orgullo de pertenecer a Confiperú y se obtuvo una respuesta positiva en las encuestas de Great Place to Work, este índice se incrementaba año a año. Además, como bien se mencionó en capítulos anteriores, la cultura organizacional se desarrolla de manera paralela al tema de la comunicación interna; es decir, por medio de los mensajes bien elaborados fomentamos la implementación de la cultura en dicha organización, apoyando la teoría de muchos autores que atribuyen una simbiosis entre la cultura y la comunicación interna.

En ese sentido, se presentará a continuación las acciones más importantes que apoyaron a cumplir con los objetivos tanto comunicacionales como organizacionales.

5.3.1 Estudio del público interno

Como parte de las principales preocupaciones en darle sentido estratégico a las acciones comunicacionales, era necesario realizar este primer estudio para que las estrategias de comunicación a implementar sean más coherentes y tengan una mayor respuesta de parte del público, pues estos últimos eran los que recibían en primera instancia las acciones del Área de Comunicación Interna. En ese sentido, por la misma naturaleza de Confiperú, se determinó segmentar al público interno teniendo en cuenta los siguientes criterios: edad, área de trabajo, ubicación geográfica y grado de instrucción.

A. Por edad

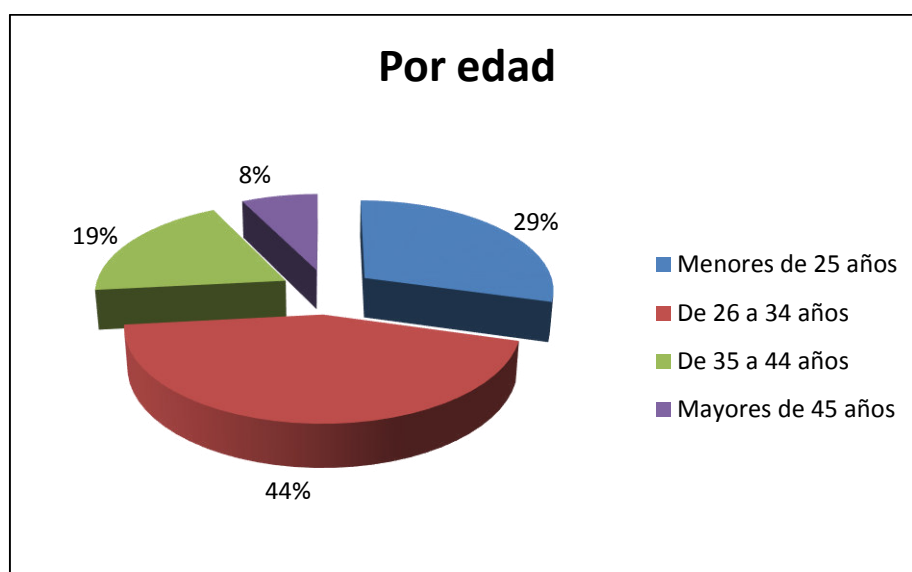


Gráfico 1 Población por edad

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Estudio de públicos internos de Confiperú (2009).

En esta categoría, se deduce que el público objetivo es sobretodo joven. Así, el 44% oscila entre las edades de 26 a 34 años y el 29% son menores de 25 años, cifra importante al plantear las estrategias de comunicación.

Estos datos se tomaron en cuenta para elaborar mensajes con un estilo de lenguaje más jovial y conciso. Además, se priorizó el contenido de los mismos y se los hizo más atractivos visualmente.

B. Por área de trabajo



Gráfico 2 Población por área de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Estudio de públicos internos de Confiperú (2009)

Por su naturaleza, una empresa de consumo masivo, la organización cuenta con una población comercial y otra productiva. La población en el área industrial (productiva) asciende a un 50% y un 42% en el área comercial. Por lo tanto, un total de 92% de la población de Confiperú responde a la matriz del negocio: producción y venta de productos.

En ese sentido, era importante implementar las estrategias de comunicación adaptadas a este público, de tal forma que se transmitiera que ellos eran parte del éxito de la organización. Esto impulsó, además, a elaborar mensajes adecuados a la naturaleza de su trabajo y que la organización necesitaba difundir.

C. Por su ubicación geográfica

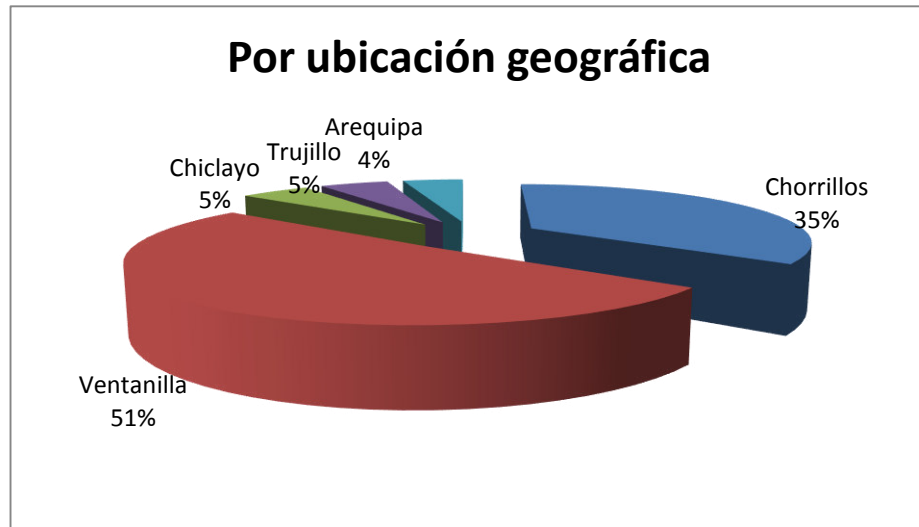


Gráfico 3 Población por ubicación geográfica

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Estudio de públicos internos de Confiperú (2009)

La población de Confiperú se dividía en dos grandes grupos. El primero era el área de producción, el cual se ubicaba en el distrito de Ventanilla (51%), ya que ahí se encontraba la planta de la empresa, y, también, el área comercial. El segundo grupo está en Chorrillos. Su población asciende a 35%. En esta sede, se encuentran ubicadas el área comercial y administrativa. Ante esta distribución del personal, fue importante destacar que los mensajes deberían estar alineados en la medida de lo posible en todas las sedes de la organización, es decir, que la comunicación se produzca por igual para todas las sedes, pues todos constituían Confiperú.

D. Por grado de instrucción

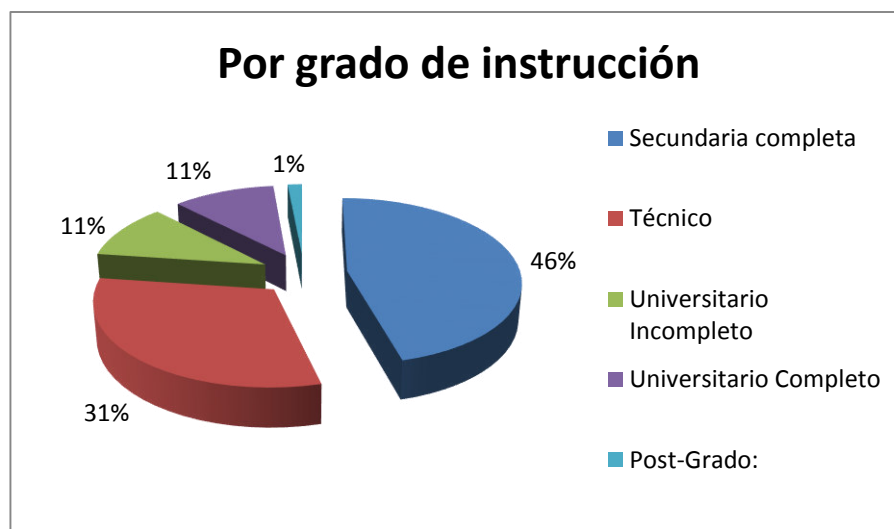


Gráfico 4 Población por grado de instrucción

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe de Estudio de públicos internos de Confiperú (2009)

Como se ha revisado previamente, Confiperú contaba con una población bastante joven. El 46% contaba con secundaria completa y un 31% correspondía a la categoría técnica. De esta manera, el 77% de población tenía estudios secundarios completos. Esta cifra se tomó en cuenta al momento de elaborar los mensajes destinados al público interno. Por eso, se determinó que era necesario priorizar la cantidad de información a difundir y la manera más concreta de dar a conocer lo que la organización buscaba posicionar en ellos; dicho en otras palabras, debía verse la calidad de la información más que la cantidad.

Luego de conocer las características del público interno, fue conveniente recopilar información de lo que ya se había desarrollado en Confiperú, como un primer levantamiento de la gestión de la comunicación para adaptarlas más a la realidad de la organización.

5.3.2 Diagnóstico de la gestión de la comunicación interna en Confiperú

Como se ha mencionado líneas arriba, se propuso elaborar un primer diagnóstico sobre cómo se venía empleando la comunicación. Este se realizó luego de casi un año de iniciadas las prácticas profesionales en la gestión de comunicación interna. Dicho estudio sirvió para confirmar algunas iniciativas que ya se venían creando en el Área de Comunicación Interna.

A continuación se presentará el primer estudio que se hizo de manera general y los resultados más relevantes que respaldan lo sostenido en esta investigación en relación a las estrategias implementadas durante las prácticas profesionales en la organización. En ese sentido, se mostrarán cifras que le dan sostenibilidad a esta gestión, lo que, a su vez, servirá para mejorar y replantear las acciones que se venían ejecutando.

A. Primera encuesta de medición de impacto de los medios internos en el 2009

Objetivo general:

Medir profesionalmente la gestión de la comunicación interna. A partir de los resultados, se replanteará la estrategia comunicacional.

Objetivos específicos:

- Reconocer e interpretar las necesidades reales de nuestro público objetivo.
- Diagnosticar la eficacia de los medios empleados en Confiperú.
- Implementar nuevas estrategias comunicacionales.

Muestra:

La encuesta fue aplicada a 317 colaboradores de la empresa de un total de 550, estos fueron distribuidos de la siguiente manera:

Ventanilla: 158 personas

Chorrillos: 95 personas

Regionales (Trujillo, Chiclayo y Arequipa): 64 personas

Principales resultados:

En el siguiente cuadro, se puede visualizar de manera paralela las respuestas más resaltantes en cada sede.

VENTANILLA	CHORRILLOS	REGIONALES
158 personas encuestadas	95 personas encuestadas	64 personas encuestadas de las sedes de Arequipa, Chiclayo y Trujillo
Público objetivo: Personal de producción	Público objetivo: Personal administrativo y almacén	Público objetivo: Personal de ventas
PRINCIPALES RESULTADOS		
1. El 99% lee el periódico mural frecuentemente. 2. El 49% lee más las noticias del periódico mural y en segundo lugar de preferencia ven las fotos (23%). 3. 55% se informa por medios internos, teniendo alta predominancia el periódico mural. 4. 10% del público le gustaría informarse MÁS por la intranet pero no sabe cómo hacerlo. 5. 45% no visita la Intranet o solo la ha visitado una sola vez. 6. Al 84% las noticias le parecen interesantes, de lenguaje sencillo y las entienden.	1. El 37% se informa más por el periódico mural, seguido del 28% que se informa por su jefe inmediato. 2. Otorgan una preferencia igualitaria de 31% para informarse por la Intranet, periódico mural y jefes. 3. 36% nunca ingresó o ingresó una sola vez a la intranet. 4. De los que ingresan a la intranet, el 26% leen las noticias y los eventos y el 25% compra productos. 5. El 67% opinan que las noticias son interesantes de lenguaje sencillo y son entendibles. 6. El 100% ve el periódico mural frecuentemente. 7. El 71% le interesa más leer las noticias del periódico mural.	1. El 50% se informa más por el periódico mural, seguido del 39% que se informa por el jefe inmediato. 2. El 30% le gustaría informarse por la Intranet y el 33% por el jefe inmediato. 3. El 39% nunca ingresó o ingresó una sola vez a la intranet. 4. Al 64% las noticias le parecen Interesantes y de un lenguaje sencillo. 5. El 100% ve con frecuencia el periódico mural. 6. El 67% ve las noticias y el 23% las fotos (información de interés en Periódico Mural).

Tabla 2 Tabla comparativa de respuestas de la encuesta

Fuente: Elaboración propia a partir de la medición de impacto de medios internos (2009)

Resumen comparativo:

Como parte del análisis, se presentarán unas gráficas que ilustran las respuestas que contaban con mayor índice de respuesta en la encuesta. Esto servirá también para ver que las demandas son muy similares en cada sede a pesar de tener públicos diferentes.

1. La primera conclusión contundente fue que el medio más efectivo dentro de las sedes de Confiperú fue el periódico mural. Esta respuesta fue muy homogénea cuando se hizo el el levantamiento de la información, de tal manera que fue el medio de mayor demanda en cada sede. Por tanto, no puede dejarse de emplear de

manera estratégica este medio ni mucho menos descuidarlo, pues para el público objetivo es un buen medio de información.

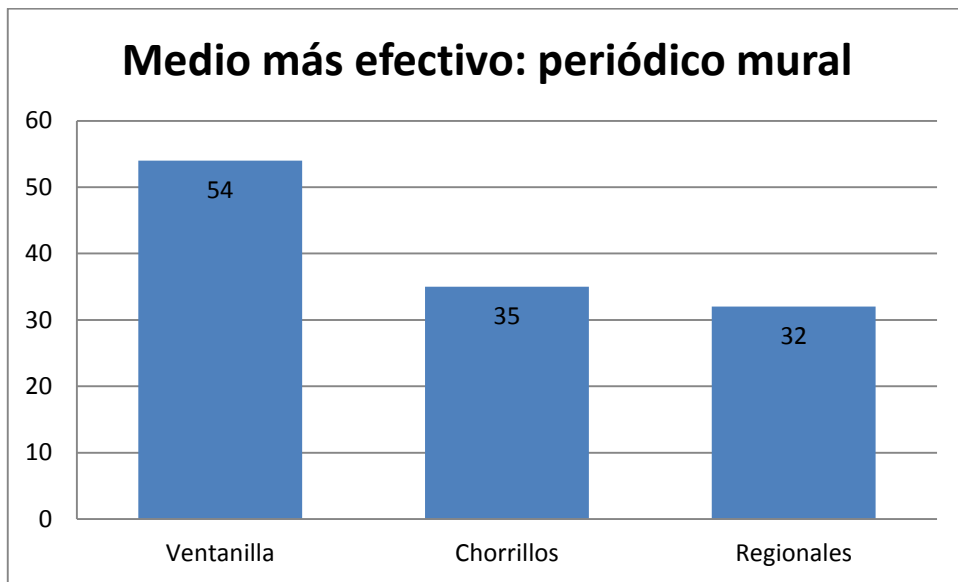


Gráfico 5 Barra de presentación sobre el medio más efectivo por sedes

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la medición de impacto de medios internos (2009)

2. El periódico mural también fue la opción que escogieron cuando se les interrogó por la manera como les gustaría informarse. No obstante, dieron algunas observaciones en el caso de Chorrillos y Regionales. Asimismo, otro medio de comunicación que señalaron fue a través de sus jefes.

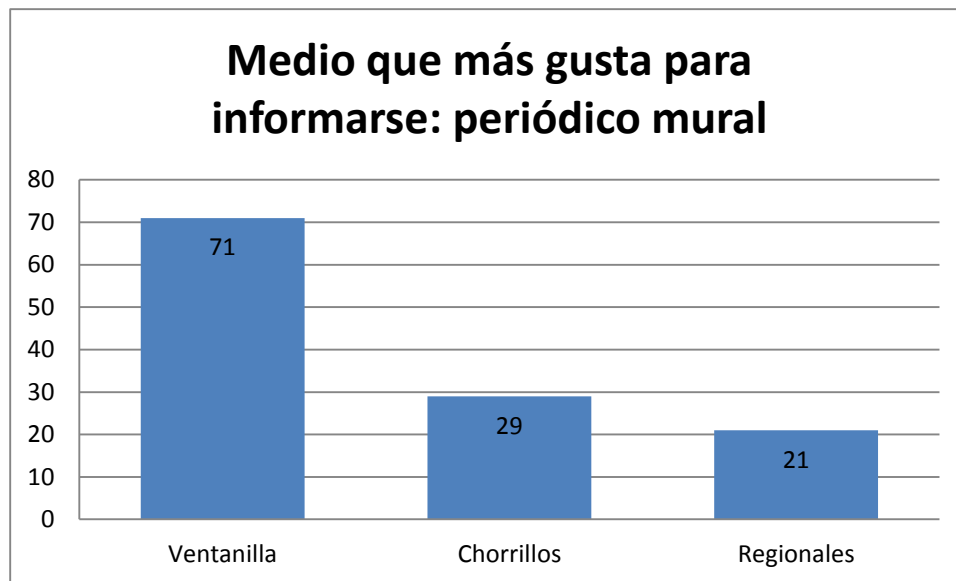


Gráfico 6 Barra de presentación del medio que más gusta informarse por sedes

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la medición de impacto de medios internos (2009)

3. Al realizar la encuesta, se buscó conocer la percepción de los colaboradores acerca del uso de la intranet para identificar si este medio es realmente efectivo por el costo que le genera a la organización. Los resultados no eran los esperados, pero fueron decisivos para replantear la estrategia. Se identificó que poca parte de la población trabaja con una computadora, por eso, se ve limitado el uso de la intranet. Solo el personal administrativo, es decir, el que se ubica en la sede de Chorrillos, tienen el acceso de manera más fácil e inmediata a esta red interna. Sin embargo, si se compara su uso con el del periódico mural en la sede de Chorrillos, este último se mantiene posicionado.

En conclusión, este medio es poco o nada favorable para la gestión de la comunicación interna. Por tanto, se decidió plantear reestructuraciones que

fortalezcan este medio a través de la difusión de sus posibles beneficios, como la inmediatez.

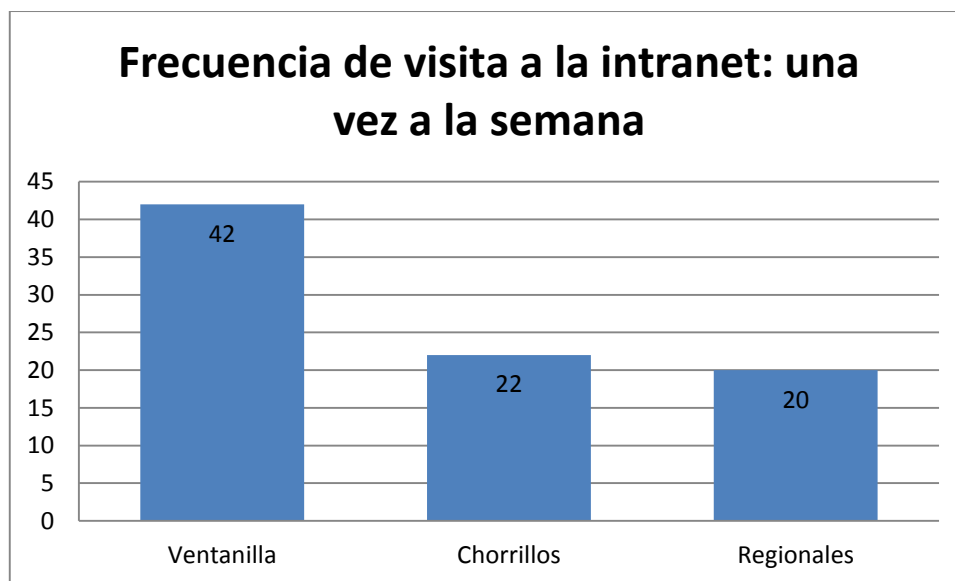


Gráfico 7 Barra comparativa por sedes sobre el uso de la intranet
Fuente: Elaboración propia sobre la base de la medición de impacto de medios internos (2009)

4. Sobre la pregunta de cómo se trata la información en los medios, los resultados fueron bastante contundentes. En todas las sedes, manifestaron que les parece interesante, además de que se utiliza un lenguaje sencillo. Esto realza el trabajo que se venía implementando: trabajar noticias concisas, y con un lenguaje claro y sencillo, propuesta que estuvo de quien suscribe esta investigación

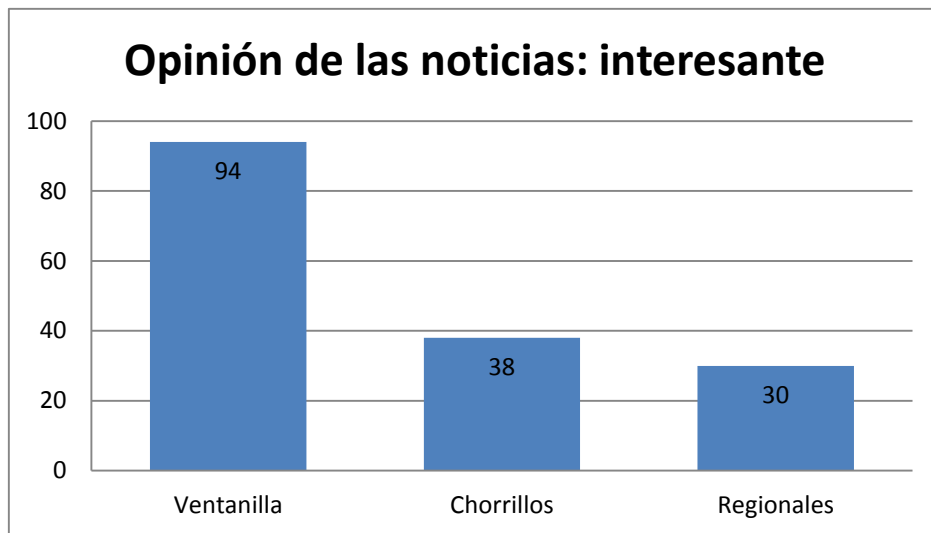


Gráfico 8 Barra comparativa sobre opinión de las noticias por sedes

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la medición de impacto de medios internos (2009)

5. Otro de los resultados con mayor índice fue el interés que tiene el público interno por estar informado sobre las noticias que se relacionan con Confiperú. En todas las sedes tuvo un gran alcance.

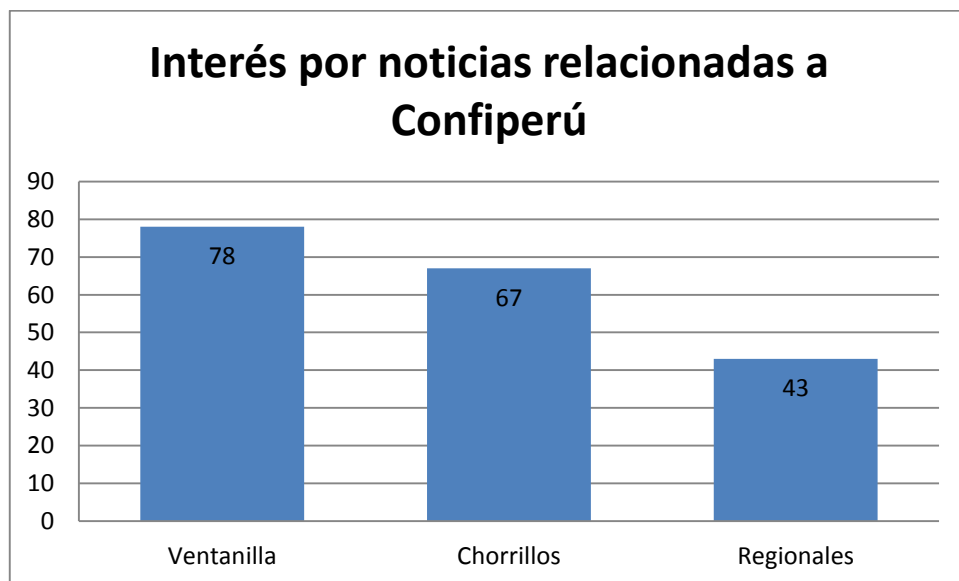


Gráfico 9 Barra comparativa por interés de noticias por sedes

Fuente: Elaboración propia a partir de la medición de impacto de medios internos (2009)

6. Una de las preguntas que complementó el levantamiento de información fue la apreciación que tienen los colaboradores sobre los eventos que se realizan en la organización. Las tres sedes expresaron que les gustaba los eventos de la organización. Este fue el sustento para plantear algunos cambios en la dinámica de las actividades programadas.

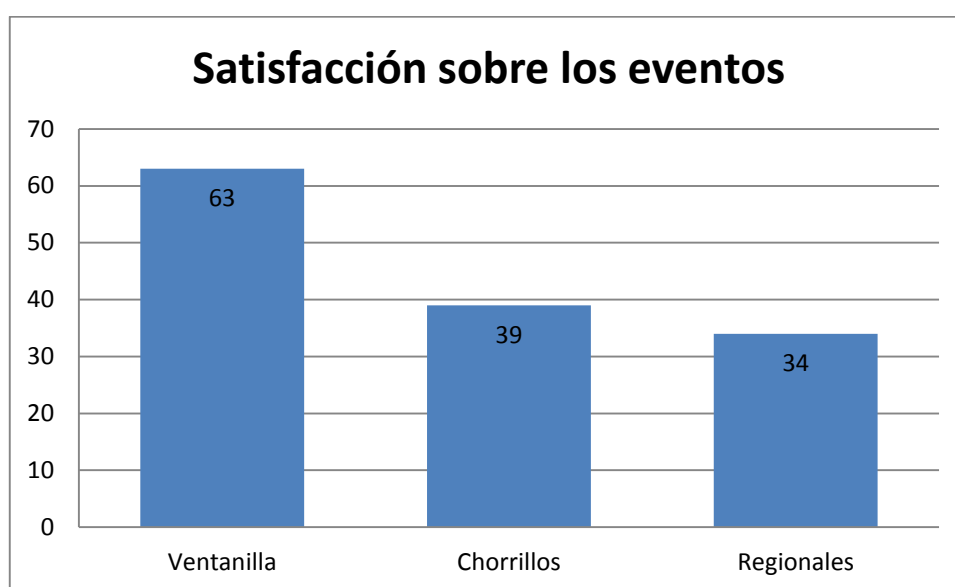


Gráfico 10 Barra comparativa de satisfacción sobre los eventos por sedes
Fuente: Elaboración propia a partir de la medición de impacto de medios internos (2009)

En suma, esta encuesta sirvió de mucho para fortalecer de manera más adecuada el orgullo de pertenencia hacia la institución y, con ello, adaptar los mensajes a cada medio y a cada público.

5.3.3 Creación del Manual de identidad visual

Una de las funciones asignadas era actualizar los medios internos. Por eso, se recibió el encargo de proponer un manual de identidad visual, el cual no se llegó a implementar por

diferentes motivos. Sin embargo, sí se pudo crear un manual de imagen visual en los medios internos, cuya finalidad era forjar una identidad visual interna. Desde ese momento, cada medio se trató de manera homogénea. Asimismo, el Área de Comunicación Interna propuso crear un nuevo medio, una revista, ya que los estudios revelaban que la mayoría de los colaboradores buscaba la información de manera física antes que virtual. Por otro lado, también se encargó de parte de la gerencia la elaboración de un videonoticiero, que, de igual manera, se rigió bajo los mismos lineamientos de los demás medios, esto es, manteniendo el mensaje y el posicionamiento de la organización.

La información de la estructura de los medios internos que se tratarán a continuación fue tomada del Manual de Medios del 2011.

A. Intranet Mi Confi

Este medio estaba destinado al personal que contaba con un recurso informático, principalmente personal administrativo, el cual se desempeñaba en oficina. En este medio, se presentaban noticias, álbum de fotos y video.

Presentaba la siguiente estructura:

- Noticias: lanzamientos; eventos como el Día de la Madre, Día del Vendedor; locales de cada sede; nuevos colaboradores; nacimientos; promociones, vendedores del mes.
- Lista de colaboradores
- Cumpleaños
- Fotos y videos

- Manuales y formatos
- Pedido de productos



Figura 2 Portal de la intranet de Confiperú

Fuente: Elaboración propia

B. Revista Mi Confi (nuevo medio)

La revista se creó en el 2010 y tenía como principal propósito difundir los mensajes y quehaceres de la organización. Tal como se ha señalado en el primer capítulo, Confiperú tenía varias sedes y estas necesitaban conocer los logros y actividades de cada una. Además, se buscaba hacer sentir a los colaboradores como protagonistas de la revista, por ello, se recolectaban fotos personales para que se puedan publicar en las ediciones de la revista.

Inicialmente, la revista tenía una edición trimensual, en la cual se difundía la información más relevante de los tres meses. Además, la estructura que caracterizaba a esta edición fue propuesta por el equipo de comunicación interna y luego validada por la Gerencia General.

El diseño de la revista tomaba en cuenta los valores de la organización. Así, presentaba noticias referidas a cada uno de estos valores. El detalle de esta estructura se describe a continuación:

- Portada: se destacaba alguna noticia o lanzamiento de producto de la organización.
- Editorial: palabras de la gerente general que expresaban los logros y las iniciativas de la organización.
- Orientada al consumidor: en esta sección, se difundían activaciones y lanzamientos de los nuevos productos de la organización, con la finalidad de que todos los públicos conozcan las características de los mismos.
- Creativa y dinámica: en esta sección, se difundían las noticias vinculadas a las innovaciones en la gestión, administración, tecnología, etc. de la organización que facilitaban el trabajo.
- Equipo unido: esta sección tenía como propósito transmitir que todo el personal constituía un equipo y solo de esa manera podían conseguirse muchos logros. Es así que se difunden visitas de colaboradores a otras áreas propias de su desempeño.
- Humanista: una de las principales razones de la organización es que se preocupa por el ser humano; en ese sentido, en esta sección, se difundían noticias que

relacionadas con los beneficios con los que contaban los colaboradores o grupos involucrados al negocio de la organización.

- Gente valiosa: en esta sección, se publicaban promociones, así como los logros que los colaboradores alcanzaban dentro de la organización o fuera de la misma.
- Corporativo: esta sección buscaba difundir noticias propias de la corporación Confiteca, logros que beneficiaban de manera directa a la identidad e imagen de Confiperú.
- Confibook: esta sección se asemejaba a la red social Facebook. En ella se publicaban fotos personales y de la organización con la finalidad de promover la identidad de cada colaborador con la organización.



Figura 3 Portada de la Revista Mi Confi

Fuente: Elaboración propia

C. Videonoticiero Mi Confi

Este medio tenía como objetivo difundir noticias propias de la organización de manera quincenal. Era enviado en formato de CD a las diferentes sedes de Confiperú e inclusive a la corporación localizada en Ecuador.

La estructura del Confinoticias era propuesta, editada y desarrollada por el Área de Comunicación Interna.



Figura 4 Portada de video noticiero Mi Confi

Fuente: Elaboración propia

D. Periódico mural Mi Confi

Este medio estaba destinado a todos los públicos, pero sobre todo al personal que no contaba con un recurso informático: obreros, técnicos, personal de ventas, de almacenes, etc. La estructura que presentaba era la tradicional y su actualización estaba a cargo de la Oficina de Comunicación Interna.

Las pautas que se seguían para su presentación se mencionan a continuación:

- Los periódicos murales de todas las sedes a nivel nacional son iguales.
- El ánfora de la revista Mi Confi para los sorteos debe ir al lado izquierdo del periódico mural.
- La lista de cumpleaños y afiches individuales irán al margen derecho; el tema central o regional, al margen izquierdo; en lo que queda del centro, se distribuirán los otros afiches.

Las sucursales que estaban en las regionales enviaban todos los viernes textos e imágenes de los acontecimientos locales. Asimismo, remitían la foto del periódico mural con los afiches actualizados.



Fotografía 2 Periódico mural Mi Confi

Fuente: Archivo de Confiperú (Chorrillos, 2010)

E. Correo electrónico

Este medio era muy poco usado para la gestión de la comunicación interna, ya que la mayoría del público objetivo consumía más los medios físicos. El correo solo era empleado para comunicados de parte de la Gerencia o eventos muy relevantes que involucren a todo el personal.

5.3.4 Diagnóstico de la cultura organizacional

Otra de las iniciativas que se propusieron fue diagnosticar el tipo de cultura organizacional que tiene Confiperú, para determinar las acciones más adecuadas a lo que realmente necesita la organización e ir de la mano con la estrategia del negocio.

Para este estudio se consideraron los siguientes aspectos:

- Estudio de valores, historia, costumbres

- Estudio de la misión y visión de la organización
- Análisis del entorno organizacional (político, económico, social y tecnológico)
- Análisis de las estrategias de administración, *marketing*, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y comunicaciones tecnológicas
- Factores de éxito de la organización
- Estudio de los beneficios o bonos que se le entrega a los colaboradores
- Calendario de festividades de la organización
- Medios de comunicación interna
- Liderazgo
- Evaluación de competencias

Todos esos campos fueron los analizados para identificar la manera como actúa la empresa. Tal como se señaló en el tercer capítulo, la cultura organizacional comprende las prácticas, historias, costumbres, valores y mitos compartidos por una organización determinada, lo cual le da un carácter particular y, con ello, permite la identificación de la misma. En ese sentido, el análisis de dichos campos determinó que Confiperú viene desarrollando estrategias adecuadas, ya que estas refuerzan el objetivo del negocio.

El tipo de cultura que predomina en Confiperú es la cultura de mercado, aquella que fomenta las buenas acciones y las premia, pues benefician tanto a la organización como a ellos mismos. Una muestra de ello es la premiación al mejor vendedor del mes. Esta consistía en darle una canasta básica de víveres y difundir la mención en todos los medios. Esta acción promueve el compromiso y la competitividad entre los colaboradores de un determinado

grupo. De esa manera, si bien se adaptó la estrategia a cada público, la finalidad era la misma: incentivar una acción beneficiosa tanto para el colaborador como para la institución.

5.3.5 Planes de comunicación de los eventos con mayor alcance

Una de las más importantes tareas del área era posicionar el sentido de pertenencia en los colaboradores. Por ello, se implementó una forma de trabajo más metodológico, es decir, un plan de comunicación, cuyas acciones se evaluaban con la finalidad de cumplir y gestionar adecuadamente la comunicación interna en la organización.

A continuación se presentará la forma como se gestionó la comunicación en los eventos que consiguieron un mayor impacto en la población organizacional:

A. Gestión y posicionamiento del sentido de pertenencia en el décimo quinto aniversario

Uno de los eventos más importantes de Confiperú y que contaba con gran expectativa era la celebración del aniversario que se realizaba durante la quincena del mes de noviembre. Para este importante evento, el Área de Comunicación Interna elaboró un plan de comunicación con estrategias definidas y metas claras que cumplían uno de los objetivos organizacionales más importantes: posicionar el orgullo de pertenencia. La propuesta de la investigadora, como parte de este plan, fue generar una etapa de sensibilización más elaborada que la de años anteriores. Los únicos antecedentes con los que se contaba eran videos de las celebraciones correspondientes a esos años. Por tanto, se propuso elaborar una

campaña de motivación con mucha antelación para que las expectativas de los colaboradores vayan incrementándose desde meses antes al aniversario.

Todos los colaboradores, sin excepción alguna, eran invitados a la fiesta. Esta se llevaba a cabo en el local de Ventanilla. El personal de las sedes regionales venía a Lima, y Confiperú les cubría los costos de estadía y viáticos durante el tiempo de celebración.

La finalidad de este evento era reunir a todos los colaboradores a propósito del aniversario para generar la integración entre los compañeros de la misma sede como también con aquellos de las otras sucursales de la empresa.. Asimismo, se buscaba transmitir desde la concepción del evento hasta los discursos y elementos decorativos el sentido y orgullo de pertenencia a los colaboradores.

En las siguientes líneas, se presenta el plan de comunicación del décimo quinto aniversario y algunas acciones que se realizaron en el marco de esta celebración.

- **Objetivo**

- Crear expectativa, interés y recordación de la celebración en todos los colaboradores de la empresa.
- Difundir, mediante comunicación verbal, visual, audiovisual y actividades vivenciales, el mensaje “El orgullo de pertenecer a Confiperú”

- **Estrategia**

Con la finalidad de cumplir los objetivos, se propuso como eje temático para uniformizar línea gráfica mensajes centrales y actividades propias del evento. Las acciones se realizaron en 4 fases:

- 1) Estudio de expectativas de aniversario: se realizó una encuesta para conocer la percepción de la celebración del año anterior.
- 2) Sensibilización: campaña interactiva y motivacional para la invitación al evento
- 3) Lanzamiento: celebración del aniversario
- 4) Mantenimiento y fin: recordación del evento y fin

- **Eje temático:** Yo soy Confiperú

- **Medios utilizados**

- Afiches en lugares de alta visibilidad
- Presentaciones por correo electrónico
- Proyección de videos
- Invitaciones
- Polos
- Intervenciones *clown*
- Periódicos murales
- Intranet
- Boca a boca

- **Acciones y calendario**

- a) ENCUESTA DE EXPECTATIVAS PARA EL DÉCIMO QUINTO ANIVERSARIO

Esta se aplicó del 21 al 27 de agosto. Se planteó elaborar una encuesta sencilla con la finalidad de recoger las expectativas en relación a esta celebración. Los resultados más importantes fueron los siguientes:

El número de encuestados fue de 265 personas, distribuidas en todas las sedes. La mayoría tenía más de 5 años laborando en Confiperú, lo que significaba que habían celebrado el aniversario muchas veces, por lo cual sus respuestas eran de mucha ayuda para mejorar la propuesta.

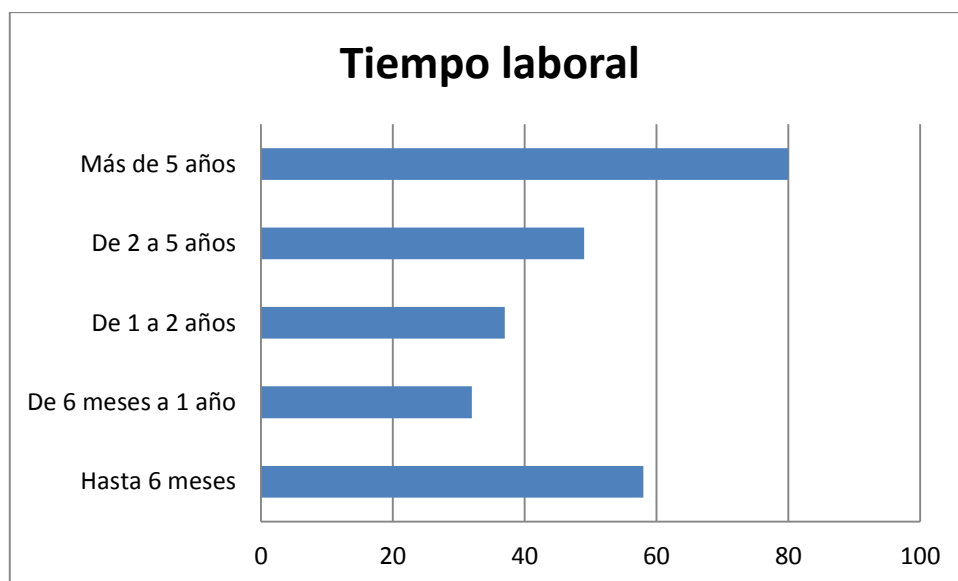


Gráfico 11 Presentación de tiempo laboral

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta de expectativas del aniversario (2009)

Luego, frente a la pregunta sobre lo que más les gustó de la celebración del décimo cuarto aniversario, indicaron que fue la orquesta y los números artísticos. Cabe señalar que el público es bastante joven y, como tal, se entretienen bailando e interactuando entre las diferentes áreas y locales.



Grafico 12 Presentación de lo que más gusto del décimo cuarto aniversario

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la encuesta de expectativas del aniversario (2009)

También se tomó en cuenta lo que no les agradó. La principal respuesta fue la animación claun. Según el personal, lamentablemente, esta intervención no fue bien manejada y no se sintió de la manera como se propuso, sino que fue invasiva cuando se efectuó la invitación. Además, los personajes no tenían mucha experiencia en el campo. Todo ello perjudicó la campaña del aniversario. A eso se suma que, en esta temporada, no se consideraban ejes temáticos sino solo una fiesta de celebración.

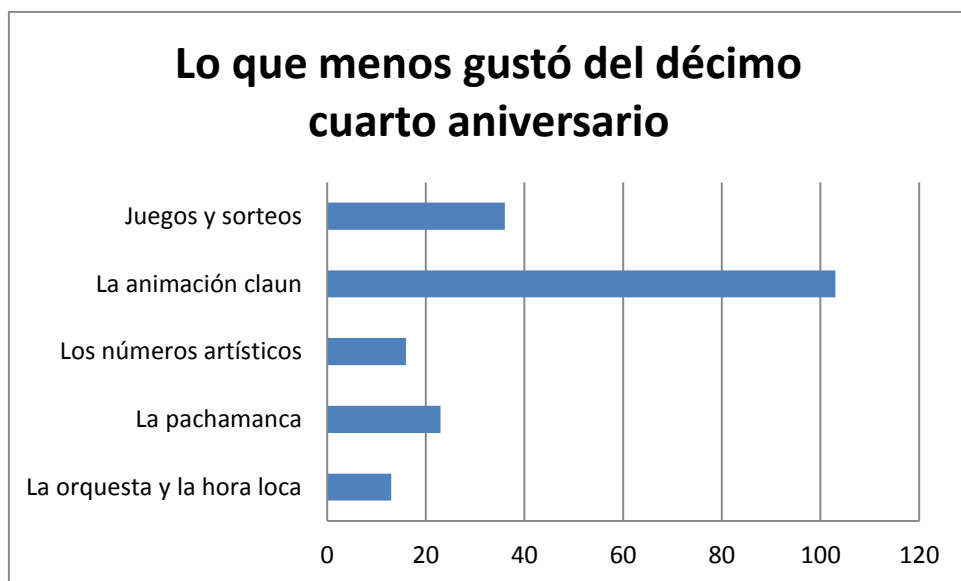


Grafico 13 Presentación de lo que menos gustó del décimo cuarto aniversario

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de expectativas del aniversario (2009)

Las expectativas que tenían los colaboradores en relación a las actividades que formen parte de la celebración fueron las siguientes:

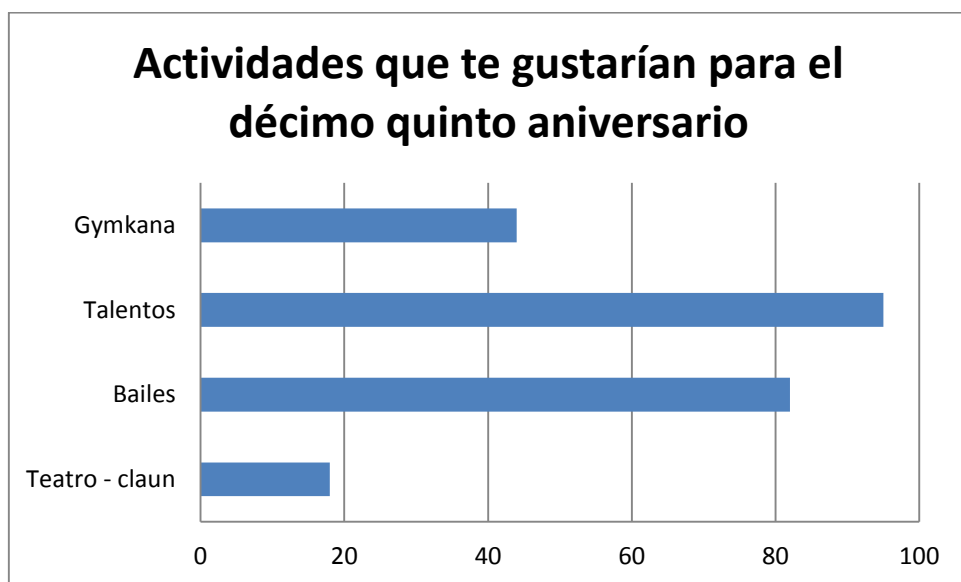


Grafico 14 Presentación de las actividades que le gustaría al personal para del décimo quinto aniversario

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta de expectativas del aniversario (2009)

Como se puede observar en el gráfico, uno de los principales intereses que tenían los colaboradores eran los bailes y, en muchos casos, presentaban por ese medio su talento. Tomar en cuenta esta información sirvió para mantener la realización de esta actividad para el décimo quinto aniversario.

b) ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN: CAMPAÑA INTERACTIVA Y MOTIVACIONAL

Esta se llevó a cabo del 5 al 23 de octubre. Comprendió las siguientes actividades:

- **Distribución de afiches:** se realizó entre el 5 y 9 de octubre en todas las sedes de Confiperú. En cada espacio que se veía al público objetivo, se colocó el afiche con el mensaje central, el cual era la invitación a prepararse para la “Cajita del orgullo”.



Figura 5 Afiche de difusión de la “Cajita del orgullo”

Fuente: Archivo de Confiperú (2009)

- **Cajita del orgullo:** esta actividad duró entre el 12 y 17 de octubre. El equipo de comunicación interna realizó una pequeña intervención presentando la “Cajita del orgullo”. Consistía en invitar a algún trabajador a responder la pregunta formulada en la siguiente expresión: **Yo soy Confiperú ¿Por qué?** Con ello se buscaba que mencionen las razones o descripciones de lo que significa ser confiperuano y lo que sienten de trabajar en esta empresa. Al término de su participación, se les entregaba un pin con la línea gráfica.

A continuación se presentan las principales razones de los colaboradores de todas las sedes de Confiperú sobre por qué se sienten confiperuanos. Cabe añadir que estas 15 razones fueron consideradas en la animación del evento.

	Me siento orgulloso porque...	cantidad
1	Compañerismo	83
2	Buen Clima laboral (buen trato/ trato humano)	40
3	Desarrollo y oportunidad	37
4	Crecimiento de la empresa	30
5	Valores	24
6	Valoración y respeto al colaborador	18
7	Productos	19
8	Sueldo cumplido	19
9	Beneficios (apoyo y solidaridad)	16
10	Trabajo en equipo	14
11	Sentimiento de familia	12
12	Cumple las normas (seria)	17
13	Líderes	6
14	Aprendizaje	4
15	Seguridad	3
16	Otros (aportes a la familia, sociedad, etc)	55
	Total de ideas	397

Tabla 3 Principales razones de la “Cajita del orgullo”

Fuente: Elaboración propia

Las intervenciones se cubrían fotográficamente para tener registro de la intervención.

Los afiches que se utilizaron para esta actividad en todas las sedes fueron los siguientes:



Figura 6 Afiche de difusión de la participación de la “Cajita de orgullo” en la sede de Chorrillos

Fuente: Recogido del informe del décimo quinto aniversario (2009)



Figura 7 Afiche de difusión de la participación de la “Cajita del orgullo” en la sede Ventanilla

Fuente: Recogido del informe del décimo quinto aniversario (2009)

- **Proyección de videos:** esta actividad se ejecutó desde el 19 hasta el 23 de octubre. Durante estos días, en todos los monitores de Confiperú, se difundió el video resumen de las celebraciones del aniversario de los años anteriores con la finalidad de evocar recuerdos en el personal con mayor tiempo y sensibilizar a los nuevos miembros para que se unan a esta gran fiesta.
- **Intervención clown e invitación “Yo soy Confiperú... Vamos a celebrar”:** esta estrategia se desarrolló del 26 al 30 de octubre. A pesar de que se tenía el antecedente del año anterior en el que esta intervención no fue de mucho agrado para los trabajadores, esta vez se volvió a considerar pero de forma más cuidadosa y con un eje temático acorde a la intervención. Se utilizó para entregar

las invitaciones a la fiesta de aniversario. Así, un grupo de claun (músico, niño, niña) junto a Cachisto, la mascota de Confiperú que contaba con una gran identificación entre los colaboradores, los invitaban a unirse a la celebración del aniversario, interactuaban con juegos infantiles, como ula ula, bolitas, bolero, lingo, trompo, liga, entre otros, pues se trataba de reforzar las actitudes positivas de forma lúdica. Finalmente, se hacía entrega de la tarjeta de invitación.

c) LANZAMIENTO: CELEBRACIÓN DEL ANIVERSARIO

Como parte de la celebración del aniversario se realizaron las siguientes actividades:

- **Misa:** Cada año de celebración del aniversario de Confiperú tenía que realizarse una misa. Este era un aspecto distintivo en la cultura de la organización, pues tenían como principales costumbres agradecer a Dios y fomentar el respeto por la dignidad de las personas. En esta misa se hacían presentes todos los colaboradores de la organización. Para ello, les facilitaban el traslado poniéndoles a su disposición buses que les permitan llegar a la iglesia donde se realizaba.
- **Fiesta:** La celebración de la fiesta se desarrollaba en la sede de Ventanilla y tenía una duración de 10 horas (desde las 9 a.m. hasta las 7 p.m.). Todos los elementos de la fábrica estaban decorados con mensajes y gráficas alusivas a la temática de la celebración. Asimismo, se promovía el sentido de identificación con las marcas que se producían en esta sede; por eso, se decoraba los espacios con las banderolas de Agogó, Huevitos, Boogie, Chichiste y Globo Pop, y la banderola principal con el eje temático “Yo soy Confiperú”.



Fotografía 3 Celebración del décimo quinto aniversario (Ventanilla, 2009)

Fuente: Recogido del informe del décimo quinto aniversario (2009)

- **Discurso de celebración:** El discurso fue presentado por la gerente general, el cual estuvo enfocado en el eje temático “Yo soy Confiperú”. En él, se mencionaron algunas de las razones de ser confiperuano. El objetivo era incentivar el orgullo de pertenencia en cada colaborador.
- **Reconocimiento a colaboradores promocionados:** Como una forma de otorgarle valor a cada miembro de la organización, se entregó un diploma de promoción a cada colaborador que ascendió durante ese año. Este es un reconocimiento que se hacía por el aniversario desde años anteriores.



Fotografía 4 Entrega de diploma de promoción junto a la gerente general de Confiperú, Corina Segundo (Ventanilla, 2009)

Fuente: Recogido del informe del décimo quinto aniversario (2009)

- **Animación:** Es importante mencionar que el discurso del orgullo de pertenencia debía estar en cada característica del evento. En ese sentido, se elaboró un guion que contenía los mensajes que reforzaban este discurso, además de las 15 razones de sentirse orgulloso por pertenecer a Confiperú que se había recogido en la intervención de la “Cajita del orgullo”.
- **Concurso de baile coreográfico:** Cada año, a los colaboradores de las diferentes sedes se les asignaba una marca y color para que lo representaran en el aniversario a través de un concurso de baile. En esta oportunidad, se presentaron 7 grupos: Chichiste (fábrica 1), Huevitos (fábrica 2), Globo Pop (administrativos de la sede Chorrillos), Boogie (personal de ventas), Agogó (sede Trujillo), Agogó (sede Chiclayo), Agogó (sede Arequipa). Asimismo, como muestra de la fidelización de

los colaboradores, se presentaron dos grupos de baile a cargo de los hijos del personal de las sedes de Chorrillos y Ventanilla.

- **Gymkana:** Los juegos también tuvieron mucha relación con el mensaje central del evento. Esta actividad estuvo dirigida por una animadora junto con los **líderes de base** (uno por equipo). Se desarrolló un circuito de juegos interactivos, dinámicos, integradores y motivacionales a fin de reforzar la identificación que pudieran sentir los colaboradores con la organización.

- **Almuerzo y baile:** El almuerzo que se ofreció fue un plato típico del Perú, la pachamanca, y la fiesta central fue amenizada por una reconocida orquesta.

d) **Mantenimiento y fin**

Para concluir el evento, se propuso elaborar notas periodísticas, realizar la cobertura del evento y difundir por todos los medios institucionales las fotos que se registraron en él.

- **Fotos para los equipos de baile:** Se entregó fotos del concurso de coreografías a cada integrante de los grupos que participaron.



Fotografía 5 Equipo de Chichiste en el aniversario décimo quinto de Confiperú

Fuente: Archivo de Confiperú (Ventanilla, 2009)

5.3.6 Propuesta de un nuevo medio interno

En el capítulo anterior, se presentó la justificación de este medio: los colaboradores de la organización son más fieles a los medios físicos antes que a los digitales. La principal razón es que la mayoría de ellos no dispone de una computadora por la misma naturaleza de su trabajo o porque no cuenta con los recursos necesarios para tener una en casa. Por ello, el Área de Comunicación Interna propuso, en años anteriores, la creación de una revista; pero, por diferentes razones, no se pudo ejecutar. Cuando se iniciaron las prácticas profesionales de quien suscribe este informe en Confiperú y se propuso realizar encuestas de percepción sobre la gestión de comunicación interna, sobre todo en los medios, esta fue una de las primeras validaciones de información para sustentar la viabilidad de la creación de una

revista. Se asignaron las siguientes responsabilidades para este nuevo medio: la diagramación, el diseño y el contenido de la misma.

La revista se publicó en el 2010 de manera trimestral. El seguimiento se realizó solo durante este año, ya que hasta este periodo se realizaron las prácticas profesionales. Sin embargo, se pudo acceder a la información que se recogió en la evaluación que se hizo en el 2011.

La encuesta estuvo dirigida tanto al personal como a sus familias, pues uno de los objetivos de este medio era integrar a los parientes de los colaboradores de todas las sedes de la organización. Fueron en total 75 personas encuestadas de toda la organización. Si bien la muestra es pequeña, igual se considera importante analizarla como resultado de la estrategia propuesta.

Los principales resultados de esta encuesta se muestran a continuación:

Cuando se les preguntó por la sección de la revista Mi Confi que más era de su agrado, la mayoría consideró la sección Gente Valiosa. Como se explicitó en este capítulo, aquí se publicaba información de promociones y logros de los colaboradores dentro o fuera de la organización. En segundo lugar se encontraba la sección Equipo Unido. Si se analizan las cifras que revelan las preferencias de los colaboradores se concluye que lo que les interesa es aquella información que se relaciona con ellos mismos. Si bien hay un interés por la organización, tal como se evidencia en el tercer lugar de preferencia con la sección Orientada al consumidor, el interés prevalece por el reconocimiento que le da la organización o el que se produce entre compañeros al tratarse de trabajo en equipo. Por consiguiente, se considera

sumamente importante investigar más sobre los logros personales de los trabajadores con la finalidad de fidelizarlos y, con ello, orientarlos al éxito de la organización.

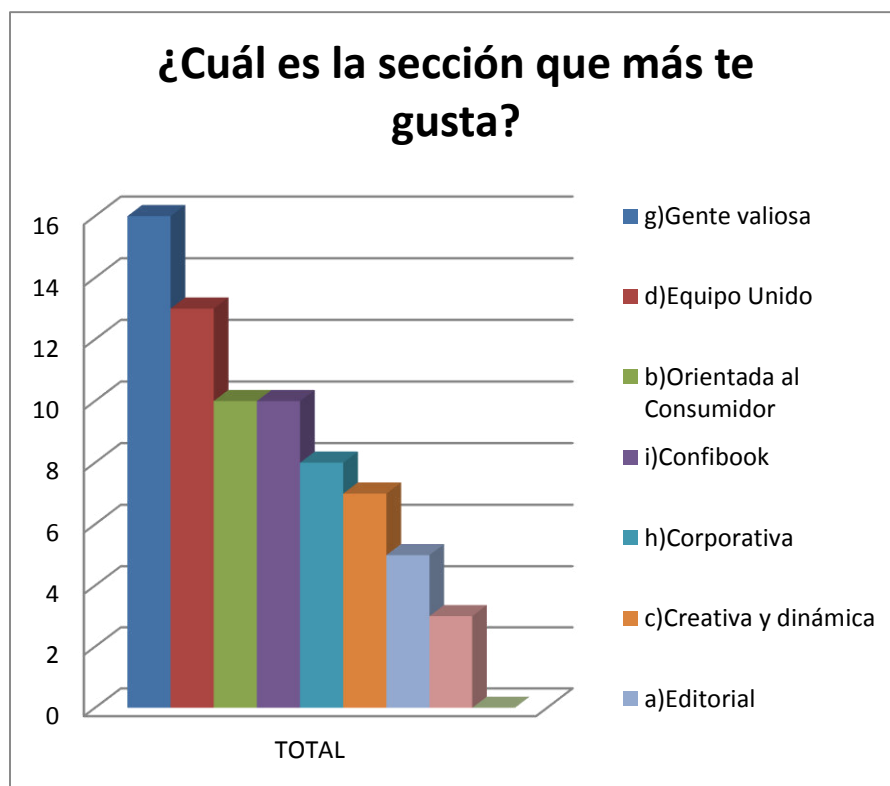


Gráfico 15 Barra de presentación de gustos por secciones

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

Otra de las preguntas que es importante analizar es la que se refería a la sección de menos agrado para los trabajadores. La mayoría respondió que ninguna de las secciones, vale decir, que cada una tenía información que sí le interesaba al público. Sin embargo, la editorial fue uno de los espacios menos atractivos de la revista. Algunos comentarios al respecto aludieron a que visualmente era estática, siempre presentaba la misma estructura y, por tanto, no se veía novedosa para el lector. En este caso, se debería tomar en cuenta que esta sección es elaborada por la Gerencia General. Se debe recoger este dato para replantear la forma

como se efectúa la comunicación con esta oficina. En ese sentido, el Área de Comunicación deberá plantear acciones que mejoren la transmisión de los mensajes de interés institucional

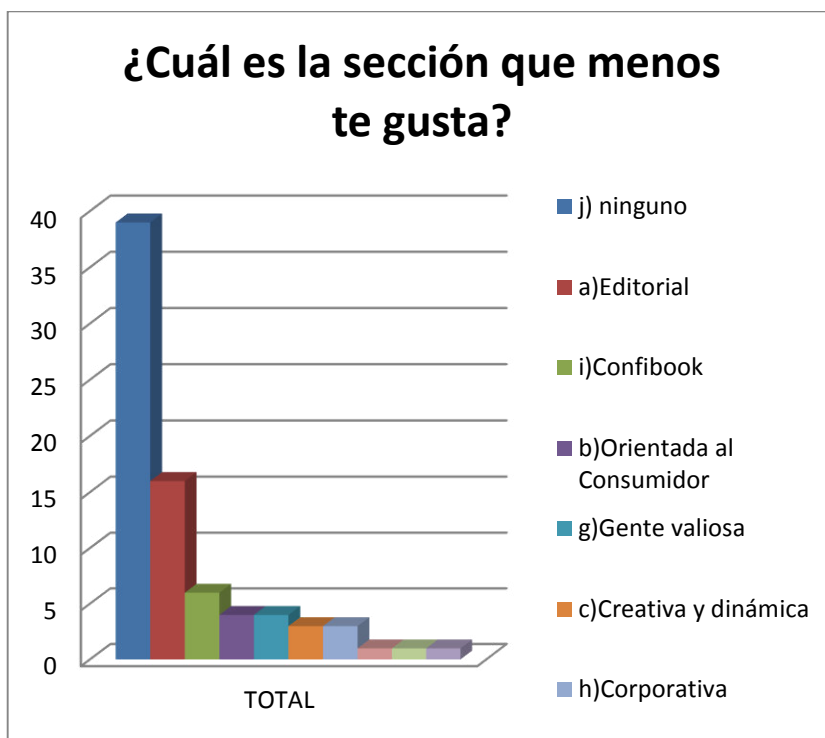


Gráfico 16 Barra de presentación sobre la sección de la revista que menos le gusta al personal

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

Por otro lado, ya que una de las estrategias de la revista era involucrar a las familias de los colaboradores, la revista venía con un encarte concurso para que los niños de casa resuelvan y sus familiares lo depositen en un ánfora para el sorteo de una canasta de dulces o útiles escolares. El premio dependía del contexto.

Al analizar los resultados de la pregunta sobre la participación en los sorteos destinados a la familia del colaborador, un poco más de la mitad de los encuestados señaló que olvidaban traer la encuesta para depositarla. En vista de ello, se deben planificar acciones para que los

familiares puedan hacer la entrega de los encartes y no únicamente los mismos colaboradores, teniendo en cuenta que la mayoría del público objetivo vive cerca de la zona de la organización. Esta puede ser una medida eficaz en la que no solo podrían participar los trabajadores, sino también las familias.

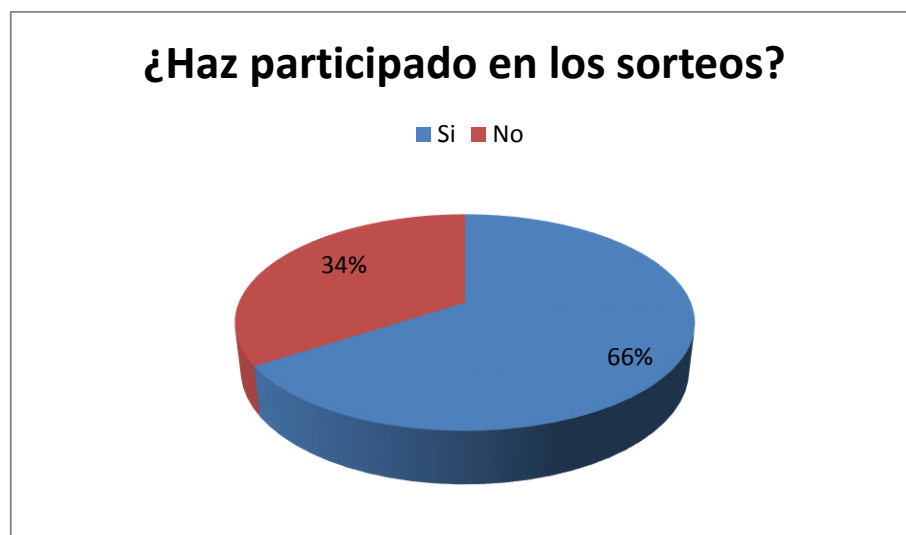


Gráfico 17 Torta representativa de participación en sorteos

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

Las respuestas a la pregunta sobre la percepción del gusto que sienten las familias por la revista fueron positivas. Así, que la revista llegue a la casa genera una buena percepción para los colaboradores. Esta respuesta refirma que hay interés de parte de la familia en los quehaceres de la organización a la que pertenece su pariente. Esto debe seguir manteniéndose y, solo de ser necesario, deberían reformularse algunas secciones de tal manera que la revista capte la atención de las familias.



Gráfico 18 Torta representativa de gusto por la revista

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

A. Estudio de opinión de familias de la revista Mi Confi

A continuación se presentan las preguntas y respuestas más pertinentes para el desarrollo de este informe.

Se consultó si la revista llega a sus respectivas casas. Las respuestas no fueron muy positivas para la organización. Se obtuvo un 61% de negación ante esta pregunta. Esto llevó a una preocupación por fidelizar a los familiares con la organización.

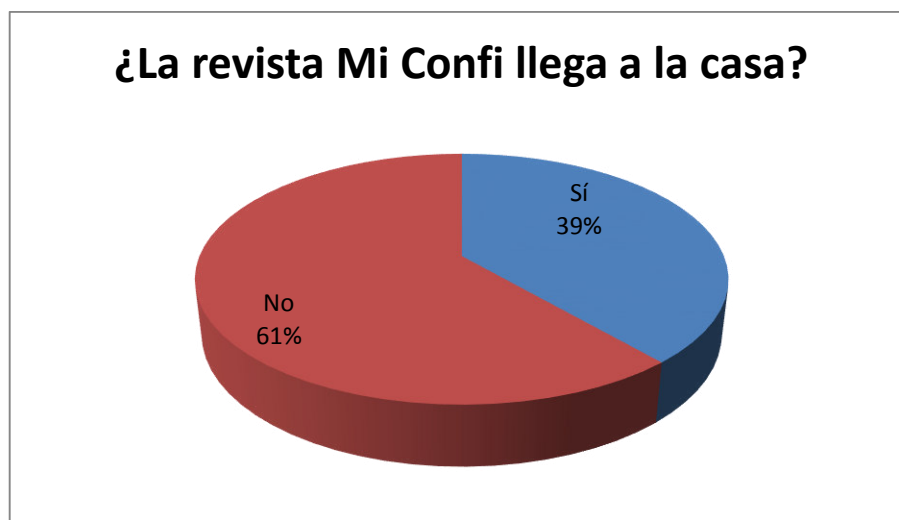


Gráfico 19 Torta representativa de recepción en casa de la revista

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

En el caso de los hogares a los que sí llega la revista, sí se demostró un interés de parte de las familias por la organización a la que pertenecen sus parientes. Esta respuesta sobre la revisión de la revista ascendió al 71%. Por tanto, se necesita seguir manteniendo o mejorando este tipo de recogida de datos para poder garantizar o revisar la situación de la atención de las familias en la revista y/o en la organización.



Gráfico 20 Torta de lectura de revista

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

La sección que más gusta a las familias es la de Confibook. Cabe recordar que esta sección presentaba información de logros personales, familiares y profesionales de los colaboradores y sus familias. El lenguaje utilizado en la sección era informal y la presentación visual se asemejaba a la Facebook (se mostraba la foto y el comentario que le hacían). Esta sección era autogestionada por los mismos colaboradores, pues ellos enviaban fotos de sus logros para difundirlas en la revista y, en muchos casos, los familiares o compañeros de trabajo eran los que facilitaban esta información.

A partir de estos hallazgos, es importante que se mantenga esta sección. Así, se debe seguir manejando la información de la forma adecuada y reconociendo el valor que representa el personal por medio de los medios institucionales de la organización.

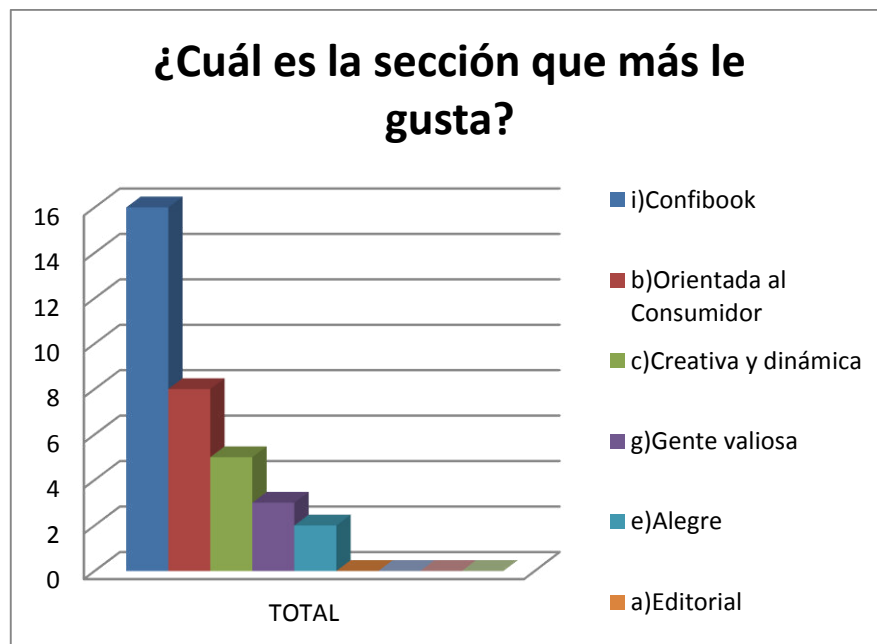


Gráfico 21 Barra representativa de gustos por secciones

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

Asimismo, sobre la participación de las familias en los sorteos, la respuesta fue positiva, aunque el resultado no fue el esperado. Los datos que se recogen servirán para reestructurar las estrategias que se están implementando, corregir errores y mejorar la manera de llegar a la familia.

En ese sentido, el área de comunicación deberá replantear la manera como este medio llega a las familias.



Gráfico 22 Torta de participación a sorteos de la revista

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (febrero de 2013)

La percepción del gusto por la revista fue positiva. No obstante, esta respuesta solo alude a una parte del contenido de la revista. Se tiene que trabajar mucho más este nuevo medio en los aspectos débiles que se han evidenciado con esta encuesta a las familias.



Gráfico 23 Torta representativa de gusto por la revista

Fuente: Medición de lectoría de revista Mi Confi a cargo de Confiperú (Febrero, 2013)

:

CAPÍTULO VI

BALANCE DE LA EXPERIENCIA

6.1 Lecciones aprendidas

Durante tres años la que suscribe propuso ver a la comunicación interna de una forma diferente en una empresa de consumo masivo. La principal función era la gestión de la comunicación interna a través de estrategias adaptables a los diferentes públicos. Una de las dificultades de esta experiencia fue el presupuesto limitado con el que se contaba; no obstante, se supo adaptarse a la situación y se cumplió con el objetivo de reforzar la identidad de los trabajadores con la empresa y, así, preservar el sentido de pertenencia a Confiperú.

Entre las lecciones aprendidas como profesional, destacan la adaptabilidad y el desarrollo de la asertividad. Muchas veces el trabajo del día a día facilita el intercambio de opiniones, de ideas fundamentadas en distintos puntos de vista. En Confiperú, aplicar la asertividad con los demás era una práctica muy valorada; aprender a comunicarse adecuadamente era un requisito indispensable en el personal del Área de Comunicación Interna.

Por otro lado, posicionar al Área de Comunicación Interna, en la medida en que se consiguió ser los voceros de todos los miembros de la organización, fue una experiencia satisfactoria. Esto ocurrió no solo porque la comunicación interna sumió una labor sindical, pues el sindicato no existía en Confiperú. Al respecto, el gerente de Recursos Humanos, el Sr. José Gaviño, señalaba lo siguiente: “Nosotros somos el sindicato, representamos a los

trabajadores ante la Gerencia General”. Lo dicho en esta frase describe el objetivo del Área de Comunicación Interna. Su labor consiste en plantear estrategias que involucren el desarrollo de esa filosofía, desde recoger todas las necesidades comunicacionales para apoyar la gestión organizacional hasta lograr propiciar un ambiente adecuado que permita generar la identificación del personal con la empresa e incrementar el sentido de pertenencia que ya se registraba en años anteriores.

Asimismo, como parte de las iniciativas de la gestión de la cultura organizacional, el área se preocupó por la aplicación de estrategias de comunicación que concientice a los miembros de la organización sobre sus competencias y descarte la percepción que pueden tener de sí mismos como productos.

6.2 Problemas y tareas pendientes

Como toda área que recién se implementaba, existían algunas limitaciones en la organización que poco a poco se fueron resolviendo. No obstante, para el año 2009, el área no tenía un plan a través del cual se encargara de gestionar la comunicación interna. Aunque se contaba con el apoyo de la Gerencia General, el presupuesto asignado para las campañas o estrategias de comunicación era reducido. Sin embargo, el equipo de profesionales adaptó muchas actividades que se ajustaran al presupuesto o se realizaron *in house* para disminuir costos y cumplir con las metas propuestas como área.

Una de las tareas que quedaron pendientes fue el establecimiento de una política de comunicación interna que respalde al área, y garantice un adecuado proceso o flujo de

comunicación interna. Por otro lado, no se contaba con un plan de comunicación para crisis. Si bien la cultura organizacional contaba con un buen apoyo de parte de los miembros de la organización, debió considerarse la creación de un plan de crisis frente a diferentes eventualidades que, en esta ocasión, por factor de tiempo no se lograron ejecutar.

Por último, considerando la naturaleza de la organización, no se terminaron de realizar acciones de responsabilidad social de manera continua. Solo, por momentos o coyunturas, se realizaban acciones de apoyo a la zona afectada, pero no se contaba con políticas o reglas para la intervención de Confiperú.

6.3 Aportes

6.3.1 A nivel teórico-conceptual

Los aportes que puede brindar esta sistematización sobre la experiencia en la gestión de la comunicación interna se relacionan con la importancia de los principios que rigen la gestión de las personas en las organizaciones y evalúan la importancia del poder que cada día se les otorga a los públicos internos. Otro de ellos es el trabajo de la comunicación interna 2.0 si bien en esta investigación se parte de que los medios impresos o tradicionales son más efectivos por la naturaleza de la organización de todas maneras se emplearon otras estrategias comunicacionales para no esquematizarnos en la moda de la web 2.0. Así, se aplicaron muchas estrategias de conversaciones informales, reuniones de eventos, todo lo relacionado a la recepción de ideas, sugerencias de las personas a las que se quiere llegar, es decir, el público objetivo.

Se ha podido notar que la cultura organizacional e identidad corporativa se relacionan cada vez más con el hecho de establecer comportamientos alineados a la organización, tales como sus valores, costumbres y otros detalles que la hacen particular frente a otras. Esto genera la identidad corporativa de los miembros de la organización. De esta manera, la gestión de la comunicación interna se vincula con temas de comportamiento organizacional, el cual antes era abordado solo por la administración o la psicología. En la actualidad, como se ha evidenciado en este trabajo, la comunicación también tiene una participación importante en ella y que se puede seguir investigando su estrecha relación.

6.3.2 A nivel técnico-instrumental

En el desarrollo de la gestión de la comunicación interna, los aportes que da este informe profesional a la academia es estimular, definir y concretar la evaluación de los medios y estrategias de comunicación interna planteados en la organización. Como bien se mencionó en capítulos previos, no se contaba con un registro de análisis de las acciones que se venían implementando. Asimismo, la medición tenía que vincularse con el análisis de públicos, teniendo en cuenta que la población de Confiperú era diversa y no se podía implementar estrategias universales que servían en otras realidades diferentes a la organización.

De esta manera, la elaboración de las mediciones sirvió cuando se plantearon nuevas propuestas comunicacionales. Esto generó, a su vez, la satisfacción en los miembros de la organización cuando se escuchaba o tenía en cuenta sus sugerencias. En ese sentido, el aporte de quien realiza esta investigación al Área de Comunicación Interna fue incentivar acciones de evaluación, diagnosticar adecuadamente la cultura organizacional, proponer uniformizar

la identidad visual de la organización, además de transmitir la cultura organizacional desde el inicio del contacto de un nuevo miembro con la organización.

Es importante mencionar el programa del *Mentoring*, el cual, tal como se mencionó en capítulos anteriores, apoyaba a identificar y recoger ideas, sugerencias e inquietudes de los nuevos miembros, con la finalidad de apoyar su adaptación, y mantener o generar el sentido de pertenencia a la empresa. Ese fue un gran aporte para Comunicación Interna y podría replicarse en otras empresas para apoyar la gestión de la comunicación, teniendo en cuenta siempre la realidad de la organización. Como ya se señaló, no siempre las plantillas exitosas de ciertas empresas se cumplirán en otras; siempre hay que tomar en cuenta los perfiles.

6.3.3 A nivel social

Conforme la comunicación va entablando relaciones entre los miembros de la organización y recibiendo sus sugerencias y comentarios, se puede señalar que, en esta experiencia, se buscaba posicionar las relaciones internas y poner en práctica los valores de la organización hasta conseguir un buen ambiente trabajo en todos los niveles organizacionales.

Otro aporte lo constituye el hecho de que los miembros de la organización practicaban y empleaban cada vez más como suyos los valores de la organización en sus actividades cotidianas. De esta manera, se convertían en personas con mejores prácticas sociales y mayor bienestar personal. De igual manera, generar un compromiso en cada miembro de la

organización influía en la responsabilidad y relación que se tenían con los demás. En suma, se propiciaba la identificación y valoración como ser humano y su importancia en todo el proceso de la organización.

CONCLUSIONES

1. Luego del análisis de la experiencia presentada, puede deducirse que las prácticas profesionales realizadas en Confiperú apoyaron al desarrollo de un adecuado perfil de comunicador, específicamente el del comunicador interno. En ese sentido, se posicionó el rol del profesional de esta carrera como un miembro importante y estratégico en la gestión de la comunicación de la organización. Esto implicaba dejar de lado el perfil del comunicador como hacedor de medios y afiches, donde solo se hace hincapié a los productos sin una definición o aporte a la organización.
2. Se concluyó también que la responsabilidad de la gestión de la comunicación interna debe estar centralizada en un profesional especializado en dicha rama de la carrera. De esta manera se podrá responder de manera más estratégica y definida en un área que aporte a la organización y sea el soporte de la vinculación colaborador-organización.
3. Se ha llegado a la conclusión de que una adecuada planificación de la comunicación interna puede presentar resultados positivos. En ese sentido, es necesario promover la elaboración de planes de comunicación que propongan estrategias y acciones medibles de tal manera que así pueda reconocerse el valor de la comunicación en la organización y sobretodo el desarrollo del sentido de pertenencia, que en este caso fue muy importante.
4. La definición y estudio de públicos se plantea como una necesidad que se debe tener en cuenta cuando se ingresa a una organización. En ese sentido, esta investigación

sirve de guía en tanto propone estrategias y acciones que respondan al cumplimiento de los objetivos encargados.

5. El estudio del comportamiento organizacional es fundamental en la gestión de la comunicación interna, pues constituye el reflejo de la identidad corporativa. Esto se explica porque el proceso comunicativo está protagonizado por personas, quienes estarán influenciadas por el mensaje que se quiere posicionar e inducidas a ciertas conductas aceptadas por la organización. Por eso, la comunicación por medio de las prácticas sociales amolda y estandariza comportamientos en el público objetivo de una organización.
6. Aplicar estrategias de recolección de datos permite observar el desarrollo de la identidad organizacional. En esta investigación, ello se evidenció cuando se recogió la percepción de los colaboradores sobre las razones del orgullo de pertenencia a Confiperú. Se obtuvo un total de 397 argumentos, un poco más de la mitad de la cantidad total de colaboradores, 83 de ellas se referían al reconocimiento del compañerismo entre los colaboradores, seguidas de aproximadamente 40 ideas relacionadas con el buen clima laboral que propicia la empresa. Esto demuestra que la comunicación interna tiene un papel trascendental en el desarrollo del sentido de pertenencia a una organización.
7. La preocupación de la gestión de la comunicación interna por cumplir con los objetivos de la organización se presenta a través de el recogo de la opinión de las familias que evidenció la preocupación de la organización por fidelizar a los colaboradores por medio de sus familias, un aspecto importante para el entorno de Confiperú.

8. En cuanto a la medición en comunicación interna, aún no existen herramientas que fidelicen o la consideren de manera numérica su gestión. Si bien se cuenta con algunas, las cuales sirvieron de sustentación para implementar muchas estrategias en Confiperú, hace falta aún establecer un ROI menos subjetivo, como el que plantean algunos especialistas. Esta fue una deficiencia en la gestión de análisis, porque no se contaba con un retorno visible a la gerencia organizacional de manera cuantificable.
9. Por último, se concluye que la gestión de quien suscribe este informe en la comunicación interna de Confiperú contribuyó en la gestión de la organización y generó que se convierta en la instancia receptora de propuestas, esto a través de la identificación con la organización y con el público objetivo. En esta experiencia, la propuesta de una esta área aceptó que se realice el estudio de públicos, encargó la implementación del nuevo medio de comunicación, al obtener resultados masivos en las convocatorias de los diferentes eventos y sobretodo en evidenciar y proponer estrategias que tengan como resultados el orgullo de pertenencia de parte de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Se deben implementar las políticas de comunicación de la organización. Es necesario realizarlo para que lo ordenado e implementado por un especialista en comunicación tenga solidez y pueda permanecer en el tiempo.
2. Se debe propiciar la elaboración de planes de comunicación anual, con presupuesto y calendarios establecidos, a fin de cumplir los objetivos institucionales, así como establecer periodos de evaluación de las estrategias y, a partir de los hallazgos, mejorarlas de manera permanente.
3. Es necesario definir completamente el Manual de Identidad Institucional que, por diferentes razones, no se validó en esta experiencia, ya que no contaba con la aprobación de la instancia corporativa. No obstante, sí es importante crearlo para generar una identidad visual y, así, lograr que todas las sedes de la corporación se encuentren alineadas al grupo Confiteca, para lo cual es necesario estandarizar características peculiares y distintivas de manera interna como externa.
4. El Área de Comunicación Interna debe consolidarse, de tal manera que le permita constituirse en una instancia independiente de la Gerencia de Recursos Humanos, y así pueda dirigir y establecer estrategias que no solo se encarguen de la comunicación interna sino también de la comunicación corporativa.
5. Es sumamente importante implementar el curso de estadística en la Escuela Profesional de Comunicación Social de la UNMSM como parte de su currícula, pues muchos profesionales de esta carrera tienen dificultades al aplicar evaluaciones, mediciones o simplemente reportes que requieran un análisis cuantitativo.

6. También se debe desarrollar un curso de gestión financiera para facilitar el trabajo de los futuros profesionales que se encontrarán con una realidad que tomará en cuenta la gestión de costos y otros recursos.
7. Finalmente, se debe promover encuentros o espacios entre los profesionales de las diferentes especialidades de la comunicación para que los alumnos de pregrado conozcan el contexto laboral en que se pueden desempeñar. Para ello, se recomienda brindarles conocimientos teórico-prácticos de la gestión actual de la comunicación en todas las especialidades.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica

ARELLANO, Enrique (1998). *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>

BRANDOLINI, Alejandra [y] GONZÁLEZ, Martín (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.

ANICAMA, Mariella (2003). *El equipo de comunicaciones e imagen institucional de la Derrama Magisterial*. Tesis de licenciatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

BELLODAS, Mary (2001). *Cultura organizacional en una institución educativa: el caso de la Asociación Educativa Pitágoras*. Tesis de licenciatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

CAPRIOTTI, Paul (1998). Comunicación interna. En *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

CAPRIOTTI, Paul (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Ariel Comunicaciones.

CARRETÓN, Carmen (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. España: AIRP.

CERVERA, Ángel (2008). *Comunicación total*. Madrid: Edición ESIC.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.

COSTA, Joan (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica.

COSTA, Joan (2011). *El ADN del Dircom*. Barcelona: UE.

DEL POZO, Marisa (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.

DURAND, Luis (2004). *Estudio de la estructura de la identidad corporativa entre trabajadores del sector confecciones en Lima y Chíncha durante el período 2000-2002*. Lima: UNMSM.

FERNANDEZ, Carlos (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

GARRIDO, Francisco (1999). *Imagen & empresa*. Santiago de Chile: Ril Editores.

KREITNER, Robert [y] KINICKI, Ángelo (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: IRWIN

KREPS, Gary (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana.

LA PRIMERA DIGITAL (2010, 29 de abril). Precio del azúcar no bajará. *La Primera*. Recuperado de http://www.diariolaprimeraperu.com/online/actualidad/precio-del-az-car-no-bajara_61397.html

OVIEDO, Carlos (2002). *Las esferas de la comunicación en las organizaciones: hacia una gerencia de la percepción*. Lima: Jaime Campodónico.

POLLACK, Ramiro (2001). *Estudio de Comunicación interna y clima organizacional en las empresas Agroindustriales San Jacinto SAA*. Tesis de licenciatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

PUTNAM, Linda, COSTA, Joan y GARRIDO, Javier (2002). *Comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000

ROBBINS, Stephen (2010). *Introducción al comportamiento organizativo*. Madrid: Pearson

SANZ, Luis (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

SCHEINSOHN, Daniel (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.

STONER, James (1996). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.

TESSI, Manuel. *Comunicación interna inteligente*. Recuperado de <http://xialcomunicacion.blogspot.com/2011/01/comunicacion-interna-inteligente.html>

VAN RIEL, Cees (1999). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

VILLAFANE, Justo (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

VILLUGAS, Junny (2007). *Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita*. Tesis de licenciatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ZACARÍAS, Carlos (2011). *Desarrollo de mensajes y el tono de voz en la implementación de campañas de comunicación interna de Atento en Perú*. Tesis de

licenciatura, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

APÉNDICES

APÉNDICE 1:

ENTREVISTA DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE CONFIPERÚ

Entrevista al Sr. Gaviño, gerente de Recursos Humanos de Confiperú

El gerente de Recursos Humanos de Confiperú, José Gaviño, fue quien promovió la creación del área de comunicación interna y nos explica cómo es que esta área apoya a cumplir los objetivos de la organización.

¿Cómo y cuándo es que nace la idea de crear el área de comunicación interna?

La idea la propuse por el año 2003, cuando nos percatamos de la necesidad de encontrar un medio formal y sistemático del manejo de la comunicación dentro de la organización, para esos años, no teníamos canales organizados para transmitir los mensajes, más allá de un periódico mural, donde se publicaban solo algunos temas, se dejaban de pronunciar o difundir otros, además entendemos que un periódico mural no es comunicación interna. En ese sentido, se decidió proponer la creación de un área que le dé el soporte comunicacional a la empresa, transmitiendo un mismo mensaje a toda la organización.

Asimismo, considero que las empresas que valoran la cultura, sí les interesa desarrollar la comunicación interna y en Confiperú el aspecto cultural es una de los puntos de mayor énfasis, siendo la comunicación interna el brazo armado de la cultura, dándole una importancia de tipo ideológico y técnico.

¿Cuáles fueron las principales funciones del área de comunicación interna?

Las funciones que se pensaron en un primer momento, nacieron de la encuesta de evaluación de clima laboral, que se venían realizando desde años antes. Es así que, nos percatamos que en esta herramienta había una constante con uno de los puntajes más altos, el orgullo de pertenecer a la empresa. En ese sentido, eso fue el punto de partida para consolidarnos como organización e identificar nuestras fortalezas. Además, nuestro principal objetivo era vender la marca Confiperú al interior de la empresa para los colaboradores, por ello la empresa hacia una serie de acciones que no eran visibles de manera uniforme en los colaboradores, es ahí donde nos percatamos que las acciones que se hacían no eran conocidas, eran tan exclusivas a las personas que se beneficiaban y no todos sabían lo que la empresa hacia por ellos. Era necesario transmitir la cultura de la organización y eso fue una de las principales funciones del área.

Resumiendo un poco, el punto de partida fue con las evaluaciones de clima laboral y de ahí se empezaron a desarrollar una serie de actividades que buscaban fortalecer el sentido de pertenencia, y se empezaron a crear instrumentos, objetivos y metas que se espera de la gestión en comunicación interna.

¿Entonces se puede decir que la CI tenía el apoyo de la gerencia general?

Desde un principio el área de comunicación interna fue apoyada, tal vez no se invertía todo lo que el área proponía, porque no había recursos, además que la comunicación interna no tiene una

respaldo de retorno a la inversión, el gran soporte era que pertenecían a Recursos Humanos, probablemente si hubieran pertenecido a otra área no se qué hubiera pasado, eso significa q las áreas de soporte de la empresa y las que dan el servicio más importantes y que tengan una alta estima de la gerencia general son condiciones básicas, si Recursos Humanos fuera un área de poco valor entonces comunicación interna también sería un área de poco valor, pero por el contrario era y es un área muy considerada realizando y apoyando las acciones que han propuesto.

¿Considera que la comunicación interna apoya a cumplir con los objetivos organizacionales de la empresa?, ¿De qué manera?

Por supuesto, consolida toda la ideología de la organización y eso apoya a la identificación del colaborador con la empresa y por ende a la productividad, ese fue el sentido de crear el área, ser el soporte estratégico de la organización para generar el sentido de pertenencia, uno de los principales objetivos de la organización.

Para dar un ejemplo en cómo la comunicación interna se trabaja en Confiperú, recuerdas (dirigiéndose a mí, porque este rumor se presento en el año que labore en Confiperú) una crisis de comunicación en la organización con un correo malicioso dentro del área de ventas, donde se exponían ideas con toda la intencionalidad de generar un mal clima laboral, es ahí donde se realizó un fuerte trabajo con el área de comunicación interna, además de retirar de la empresa los elementos nocivos, se aprovecho esta crisis para consolidar de manera cultural al área de ventas, quienes presentaron una buena respuesta lo decidido y lo más importante los colaboradores se sintieron escuchados y que forman parte importante del éxito de la empresa.

De esa manera, en el área de ventas se trabajó de manera cultural ya estaban identificados y de tal manera que todos los meses esperaban el videonoticiero Confinoticias, además de la charla cultural que se imparte; es fundamental las noticias, porque se sienten que son parte de algo, se han sentido escuchados y yo como gerente de Recursos Humanos me apoyo de todos los instrumentos que brinda el área de comunicación interna para hacer de las reuniones más fructíferas, más nutrida, es decir la gente sabe lo que quiere la empresa gracias al trabajo en conjunto con el área de comunicación interna.

También es importante mencionar que el mensaje en todos los medios es la misma idea, nosotros como área buscamos que la gente se identifique con la organización, en ese sentido, el bombardeo de mensajes apuntan a difundir los valores que no solo se dicen sino que se respaldan con las acciones de la organización y son difundidas en todos los medios de comunicación interna.

APÉNDICE 2:

PRIMERA ENCUESTA DE IMPACTO DE MEDIOS (2009)

Encuesta Chorrillos

(Medición de impacto de medios internos)

Sexo

F () M ()

Edad:

Menos de 25 () de 25 a 35 () de 35 a 45 ()

de 45 a más ()

Tiempo laboral

Menos de 1 año () De 1 a 3 años () De 3 a 5 años ()

Más de 5 años ()

1. ¿Cómo te informas MÁS de lo qué sucede en Confiperú?

- a. Intranet
- b. Periódico mural
- c. Por mi jefe inmediato
- d. Mis compañeros
- e. A y B

2. ¿Cómo te gustaría enterarte de lo que sucede en Confiperú?

- a. Por la intranet
- b. Por el periódico mural
- c. Por mi jefe
- d. Otros: _____

3. ¿Cuántas veces accedes a la intranet? (frecuencia)

- a. Tres veces a la semana aproximadamente.
- b. Una vez a la semana.
- c. Una vez al mes.
- d. Solo entré una vez.
- e. Nunca. No sé como ingresar

4. ¿Qué es lo que más haces en la intranet?

- a. Leo las noticias y eventos.
- b. Veo las fotos y videos.
- c. Compro productos.
- d. Me entero de los cumpleaños.
- e. Otras actividades: _____

5. Las noticias te parecen:

- a. Interesantes.
- b. Aburridas
- c. Muy extensas.
- d. Tiene un lenguaje sencillo y entiendo el mensaje
- e. Otra opinión: _____

6. ¿Cada cuanto tiempo lees el periódico mural?

- a. Solo cuando veo que lo actualizan.
- b. Todos los días.
- c. Pocas veces.
- d. No lo leo.

7. ¿Qué tipo de información del periódico mural te interesa MÁS?

- a. Los nacimientos
- b. La bienvenida a los nuevos colaboradores.
- c. Las noticias de Confiperú
- d. Las fotos de los eventos

8. Confiperú está desarrollando un manual de procedimientos. ¿Sabes cuál es la finalidad?

- a. Sí, entendí, va a ser útil.
- b. Tengo algunas dudas y no entiendo cuál es la finalidad.
- c. Entendí, pero creo que es para encasillarnos y burocratizarnos.
- d. Debería realizarlo una consultora especializada.

9. ¿Qué te parecieron las celebraciones del Día de la Amistad, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias?

- a. Me sorprendieron gratamente.
- b. Están bien. Me gustan los detalles.
- c. Esperaba algo mejor.
- d. Es una pérdida de tiempo.
- e. Me gustó más: _____

APÉNDICE N° 3:

ENCUESTA DE EXPECTATIVAS DE ANIVERSARIO N° 15

Sexo

F () M ()

Edad:

Menos de 25 ()

de 25 a 30 ()

de 30 a más ()

Tiempo laboral

Hasta 6 meses ()

De 6 meses a 1 año ()

De 1 a 2 años ()

De 2 a 5 años ()

Más de 5 años ()

Sede

Chorrillos ()

Ventanilla ()

Regionales ()

1. ¿Qué fue lo que MÁS te gustó del 14to. Aniversario?

- a. La orquesta y hora loca
- b. La pachamanca
- c. Los números artísticos
- d. La animación claun
- e. Juegos y sorteos

2. ¿Qué fue lo que MENOS te gusto del 14to. Aniversario?

- a. La orquesta y hora loca
- b. La pachamanca
- c. Los números artísticos
- d. La animación claun
- e. Juegos y sorteos

3. ¿Qué talleres o actividades te gustaría que se realicen por el 15to. Aniversario de Confiperú?

- a. Teatro – claun
- b. Bailes
- c. Concurso de talentos (Canto, contadores de chistes, imitación, etc)
- d. Gymkana (juegos)
- e. Otros: _____

4. En la celebración del aniversario ¿qué es lo que MÁS esperas?

- a. Conocer e integrarme con mis compañeros en general.
- b. Divertirme sólo con mis amigos del área.
- c. Solo bailar y comer.
- d. Celebrar el aniversario de Confiperú porque me siento identificado.
- e. Otros: _____

5. Has tu comentario o sugerencia respecto a la celebración del 15to. Aniversario

APÉNDICE N° 4:

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE REVISTA MI CONFI

1.- Sede : a) Ventanilla b) Chorrillos c) Regional _____

2.- ¿Cuál es la sección que más te gusta? (Escoge solo una)

- a) Editorial b) Orientada al Consumidor c) Creativa y dinámica d) Equipo Unido
e) Alegre f) Humanista g) Gente valiosa h) Corporativa i) Confibook

3.- ¿Qué es lo que más te gusta de esta sección?

.....
.....
.....

4.- ¿Cuál es la sección que menos te gusta?

- a) Editorial b) Orientada al Consumidor c) Creativa y dinámica d) Equipo Unido
e) Alegre f) Humanista g) Gente valiosa h) Corporativa i) Confibook

5.- ¿Qué es lo que menos te gusta de esta sección?

.....
.....
.....

6.- ¿Qué otra información te gustaría encontrar en la revista?

.....
.....
.....

7.- ¿Haz participado en los sorteos de las canastas de golosinas?

Si () NO ()

Porque.....

.....
.....

8.-¿A tu familia le gusta la revista?

Si ()

NO ()

Porque.....
.....
.....